

TC.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI

148601

KALİTE GELİŞTİRME ÇALIŞMALARI VE YILDIZ  
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Didem BENGİL

148601

Danışman: Prof. Dr. Salih DURER

İSTANBUL, 2004

## İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ .....	IV
ŞEKİL LİSTESİ .....	V
KISALTMALAR .....	V
ÖZET .....	VI
ABSTRACT .....	VII
GİRİŞ.....	1
<b>1. KALİTE İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR .....</b>	<b>4</b>
1.1. Kalite Kavramı.....	4
1.1.1. Kalitenin Gelişim Süreci .....	6
1.1.2. Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar .....	9
1.1.2.1. Edward Deming .....	9
1.1.2.1.1. Deming Döngüsü .....	10
1.1.2.2. Joseph Juran.....	11
1.1.2.3. Philip Crosby .....	15
1.1.2.4. Kaoru Ishikawa.....	16
1.1.2.5. Armand Feigenbaum .....	17
1.1.3. Kalite Teknikleri.....	19
1.1.3.1. Beyin Fırtınası .....	19
1.1.3.2. Akış Şeması .....	21
1.1.3.3. Sebep Sonuç Diyagramı.....	23
1.1.3.4. Pareto Analizi .....	26
1.1.3.5. Histogramlar .....	27
1.2. Toplam Kalite Kavramı.....	28
1.2.1. Sistem Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimi'ne Etkisi .....	28
1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	30
<b>2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE STRATEJİ İLİŞKİSİ.....</b>	<b>34</b>
2.1. TKY'nin Başarısını Etkileyen Faktörler ve TKY İle İlgili Algılama Farklılıkları.....	34
2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Belirleyen Faktörler.....	35
2.1.1.1. Misyon.....	35
2.1.1.2. Vizyon .....	36
2.1.1.3. Liderlik Tarzı.....	37
2.1.1.4. Motivasyon .....	38
2.1.1.4.1. Katılımın ve Güven Ortamının Sağlanması .....	39
2.1.1.4.2. Fiziksel Ortam Koşullarının İyileştirilmesi.....	41
2.1.1.4.3. Örgütsel Değişim Uygulamalarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi.....	42
2.1.1.4.4. Motivasyon Üzerinde Etkili Diğer Faktörler .....	43
2.1.1.5. İletişim .....	44
2.1.1.6. Ortak Kültür.....	46
2.1.1.6.1. Toplam Kalite Kültürü .....	46

2.1.1.7. Bireysellik/Takım Ruhu.....	49
2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Algılama Farklılıkları .....	50
<b>2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Yapılanma .....</b>	<b>51</b>
2.2.1. SWOT Analizi .....	52
2.2.2. Norm Kadro Çalışmaları .....	55
2.2.2.1. İş Analizi.....	56
2.2.2.2. Örgüt Analizi .....	58
<b>2.3. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi .....</b>	<b>59</b>
<b>3. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ .....</b>	<b>61</b>
3.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi’nin İlkeleri.....	63
3.2. Eğitim Yönetiminin Sistem Yaklaşımına Göre İncelenmesi.....	64
3.3. Eğitimde Müşteri Kavramı .....	67
3.4. Eğitimde Yönetim ve Liderlik .....	69
3.5. Kamu Eğitim Kurumları ve TKY .....	70
3.6. Personelin Eğitimi .....	72
3.6. Eğitimde Kaliteyi Değerlendirme Güçlüğü .....	73
<b>4. UYGULAMA : YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ KALİTE ÇALIŞMALARI.....</b>	<b>75</b>
4.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Yöntemi .....	75
4.1.1. Amaç .....	75
4.1.2. Kapsam.....	75
4.1.3. Yöntem.....	76
4.2. YTÜ Kalite Çalışmaları Süreci .....	76
4.2.1. Kalite Çalışmalarında İletişimin Yeri .....	79
4.2.2. Kalite Çalışmalarında Liderliğin Yeri .....	80
4.2.3. Vizyon ve Misyon Belirleme Çalışması .....	81
4.2.3.1. Yıldız Teknik Üniversitesi Vizyonu .....	81
4.2.3.2. Yıldız Teknik Üniversitesi Misyonu/Özgörevi.....	81
4.2.4. YTÜ SWOT Analizi.....	81
4.2.5. Eylem Planı .....	85
4.2.6. YTÜ Norm Kadro ve Yeniden Yapılandırma Süreci .....	85
4.2.6.1. Yıldız Teknik Üniversitesi Yeniden Yapılandırma İlkeleri .....	91
4.2.6.2. İş Analizi.....	92
4.2.6.3. Örgüt Analizi .....	94
4.2.7. Teknolojinin Kullanılması .....	95
4.2.8. Hizmet İçi Eğitimler .....	96
4.2.9. Motivasyon Çalışmaları.....	102
4.2.9.1. Katılımın Sağlanması.....	103
4.2.9.2. Fiziksel Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi .....	103
4.2.9.2.1. Çalışanlara Yönelik Fiziksel Geliştirme Çalışmaları .....	104
4.2.9.2.2. Öğrencilere Yönelik Fiziksel Geliştirme Çalışmaları .....	105
4.2.9.3. Çalışanlara Değişimin Gerekçelerinin Anlatılması.....	105
4.2.10. Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi- EKSİP.....	106
4.3. YTÜ Uygulamasına Yönelik Genel Değerlendirme .....	108
4.4. Sonuç ve Öneriler .....	111

<b>SONUÇ .....</b>	<b>112</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>115</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>124</b>



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No:

<b>Tablo 1 :</b>	Kalitesizlik Riskleri ve Maliyetleri.....	6
<b>Tablo 2 :</b>	Kalite İlkelerinin Değişimi.....	16
<b>Tablo 3 :</b>	Beyin Fırtınasının Kuralları ve Aşaması.....	20
<b>Tablo 4 :</b>	Geleneksel- TKY Örgüt Kültürü Karşılaştırması.....	49
<b>Tablo 5 :</b>	Norm Kadro Komisyonu Birimlerle Görüşme Takvimi.....	89
<b>Tablo 6 :</b>	Norm Kadro Komisyonu Birimlerle Görüşme Takvimi 2.....	90
<b>Tablo 7 :</b>	2004 Yılı Hizmetiçi Eğitim Programı.....	99



## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1 :	PDCA Döngüsü.....	11
Şekil 2 :	Kalite Planı Yol Haritası.....	14
Şekil 3 :	Akış Şeması Sembolleri.....	21
Şekil 4 :	Endüstride Kullanılan Akış Şemalarında Semboller.....	22
Şekil 5 :	WJC Süreç Akış Diyagramı.....	23
Şekil 6 :	Sebeup-Sonuç Diyagramınının Temel Yapısı.....	23
Şekil 7 :	YTÜ Teknik Donanım Problemi ve Sebeup-Sonuç Diyagramı.....	25
Şekil 8 :	Normal Dağılım.....	27
Şekil 9 :	Eğri Model .....	27
Şekil 10 :	İkili Model.....	27
Şekil 11 :	Sürekli Kalite Gelişimi Değişim Prosesi.....	29
Şekil 12 :	Bilim ve Teknolojideki Gelişmelerin TKY'nin Doğuşuna Etkileri.....	31
Şekil 13 :	Toplam Kalite Yönetim Modeli.....	32
Şekil 14 :	İletişimin İşleyişi.....	45
Şekil 15 :	SWOT Analizi.....	53
Şekil 16 :	Eğitim Sisteminin Temel Elemanları.....	65
Şekil 17 :	Personel Daire Başkanlığı Önerilen Organizasyon Şeması.....	102

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABET</b>	: Accreditation Board for Engineering and Tecnology (Mühendislik ve Teknoloji Akreditasyon Heyeti)
<b>ISO</b>	: International Organization for Standardization
<b>KOSGEB</b>	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdari Başkanlığı
<b>PDCA</b>	: Plan-Do-Control-Act (Deming Döngüsü)
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>YTÜ</b>	: Yıldız Teknik Üniversitesi



## ÖZET

Günümüzdeki rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmesi ve global rakiplerle başa çıkabilmeleri ancak bir sistem olarak “Toplam Kalite Yönetimi” uygulamalarıyla mümkün olabilmektedir. Sistemleri işler kılan ve gerçekte sistemi yaratan insanın, yani çalışanın ta kendisidir. Bu yüzden sisteme iş gücü sağlayan eğitim kurumları, aynı zamanda kalite anlayışının işletmelerde yerleşmesindeki ilk ve temel basamağı oluşturmaktadır.

Eğitim kurumları, toplumsal sistemin kapsadığı pek çok sisteme girdi sağlamaktadır. Nitelikli insan gücü yetiştiren eğitim kurumları, toplumun gelişimi için çok büyük bir görev ve sorumluluk üstlenmektedir. Eğitim kurumlarında kalite ihtiyacı, yalnız eğitim alanında değil idari alanda da kendini göstermektedir.

Bu çalışma; çağdaş yönetim anlayışının hayata geçirilmesi; eğitim kalitesinin ve idari alandaki kurum verimliliğinin artırılmasında stratejik bir görev üstlenen Toplam Kalite Yönetimi'nin, eğitim kurumlarında uygulanmasının sağlayacağı faydalara dikkat çekmeyi amaçlamaktadır. Özellikle Yıldız Teknik Üniversitesi'nin yönetim alanındaki kalite uygulamaları, çalışmanın temelini oluşturmuştur.

YTÜ'de, sürekli gelişim ilkesi doğrultusunda, kurum içinde hizmet içi eğitime ağırlık verilerek, hizmet kalitesi artırılmış, kalite çalışmaları sonucunda üniversite mevcut organizasyon yapısındaki aksaklıklar giderilmiş, ideal organizasyon yapısı oluşturulmuştur. Bu nedenle çalışma; diğer eğitim kurumlarının da gerek metodoloji, gerekse kalite çalışmalarının kapsamı bazında referans alabilecekleri ve onlara yol gösterecek niteliktedir.

## **ABSTRACT**

In today's highly competitive environment, companies can only survive and compete with global competitors by applying TQM as a system. Human in other words, the world power establish the system and makes it work. Therefore, educational institutions are the first and very basic step in establishing quality concept in organizations since they supply the work power.

Educational institutions supply input to most of the systems that are encapsulated with the social system. Educational institutions that are educating qualified humanpower have a great duty and responsibility. The quality requirement in the educational institutions not only emerge in the educational institutions but also in the administrative area.

The main purpose of the study is to enable contemporary administrative , and to pinpoint the advantages of implementing total quality management in the educational institutions, which has a strategic role in increasing the education quality and institutional efficiency.

YTU has increased its service quality with focusing on the institutional training which is inline with the continuous principle. With the still continuing quality works the malfunctioning areas at the organizational structure have been eliminated and the ideal organizational structure has been established. Hence, this study can be used as a reference or quidence by the organizations in terms of both the methodology use and the scope.

## GİRİŞ

Uluslararası pazarlarda alternatif tüketim stillerinin gelişmesi sonucu, yaşam tarzının daha çeşitli ve daha az yerleşik hale geldiği savunulmaktadır. İşletmelerin ürünlerini global pazarlara açmaları, tüketicilere çok farklı kalite ve fiyat arasında seçim yapabilme olanağı tanımıştır. Küreselleşme ile paralel gelişen iletişim teknolojileri, tüketicilerin çeşitli ürün ve hizmetler hakkında çok az çaba harcayarak, kısa zamanda, geniş bilgi alabilmelerine imkan vermektedir. İletişim teknolojisindeki bu gelişim, farklı yaşam stillerinin tanınmasını hızlandırmaktadır. Söz konusu durum, işletmelerin her zaman daha iyisini yapmalarını gerektirmiş; gelişim ve değişim ihtiyacının sürekliliği kavramını doğurmuştur.

Rekabetin ulaştığı acımasız boyutlar, müşteriye sınırsız alternatifler sunarken; hatanın kabul edilebilirlik düzeyini de tüketmiştir. Bu durum, “kalite” nin taşıdığı değeri birey, kurum ve toplum bünyesinde arttırmıştır. Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiği, daha iyiyi aradıkları böyle bir ortamda Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerine olanak vermiş, azla yetinmeyen tüketicinin isteklerini karşılamının yolunu göstermiştir.

Toplam Kalite Yönetiminin başarısı çok çeşitli faktörlerin bir arada bulunarak, sinerji yaratmasıyla mümkündür. Toplam kalite felsefesini çalışanlara aşılabilir bir liderin varlığı, vizyon ve misyonun belirlenerek çalışanlara benimsetilmesi, iletişim kanallarının etkin kullanılabilmesi, çalışanların eğitime ve geliştirilmesine önem verilmesi ve çalışanların motivasyonunun sağlanması, söz konusu başarı faktörleri arasındadır.

Motivasyonda en önemli nokta, çalışanların davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir.

Bir işletmede görev alan her çalışan, dış müşteriye ulaşan iç müşteri zincirinin halkasını oluşturur. İşletmelerin iç müşterilerini memnun etme başarısı, dış müşteri memnuniyetine de yansımaktadır. Üstleri tarafından kötü muamele gören çalışanlar, bu rahatsızlıklarını

müşterilere gerektiği gibi davranmayarak ya da hizmet kalitesini düşürerek gösterirler. Bu nedenle öncelikle, iç müşteriler motive edilmeli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratılmalıdır.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi, yalnızca kar amacı güden işletmeler ya da üretim işletmeleri için kurtarıcı görevi üstlenen bir yönetim tarzı olmaktan çıkmış, hizmet sektöründe de çok başarılı sonuçlar vermiştir. Örneğin; eğitim sektöründe, bu sonucu destekleyici pek çok uygulama hayata geçirilmiş ve toplum için çok büyük değeri olan bu alanda mutluluk verici gelişmelerin yaşanması sağlanmıştır.

Eğitim sistemi, toplumsal sistemin kapsadığı pek çok sisteme girdi sağlamakta ve diğer çevresel sistemlerden girdi almaktadır. Dolayısıyla toplum, eğitim kurumlarını değişime zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin olduğu kadar, kalite yaklaşımını benimsemiş eğitim kurumlarının yetiştirdiği bireyler yoluyla, ülkelerin rekabet gücünü de arttırmaktadır.

Çalışmanın temel amacı; eğitim kurumlarında çağdaş yönetim anlayışının hayata geçirilmesi, eğitim kalitesinin ve idari alandaki kurum verimliliğinin artırılmasında stratejik bir görev üstlenen Toplam Kalite Yönetimi'nin, eğitim kurumlarında uygulanmasının sağlayacağı faydalara dikkat çekmektir. Ayrıca Yıldız Teknik Üniversitesi'nde sağlanan kaliteli hizmetin ve yerleştirilen kalite bilincinin, diğer birim ve kurumlara öncülük etmesi de hedefler arasındadır.

Çalışma, amaç doğrultusunda oluşturulan dört ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde, kalite geliştirme çalışmaları ile ilgili genel kavramlar ve kalitenin gelişim süreci irdelenmiştir. Birinci bölümde ayrıca, kalite teknikleri, Toplam Kalite Yönetimi ve sistem yaklaşımı yer bulmaktadır.

“Toplam Kalite Yönetimi ve Strateji İlişkisi” başlıklı ikinci bölümde; misyon, liderlik tarzı, motivasyon, ortak kültür gibi çeşitli faktörlerin Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısındaki etkisine dikkat çekilmiş, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili yanlışlar ele alınmıştır. Vizyon, SWOT Analizi, Norm Kadro gibi konu başlıklarının incelendiği “Toplam Kalite Yönetimi'nde Stratejik Yapılanma” ve “Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi” konuları da ikinci bölümde incelenen konular arasındadır.

Üçüncü bölümde ise, eğitim yönetiminin sistem yaklaşımına göre incelenmesi ve eğitim sisteminde müşteri kavramına açıklık getirilmesi amaçlanmıştır. Eğitimde yönetim ve liderlik konusunun taşıdığı önem ve Yüksek Öğretim Kurumları'nda bürokrasinin olumsuz etkileri bu bölümde yer alan konu başlıklarındandır.

Uygulamanın yer aldığı son bölüm, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yapılan kalite çalışmalarını özetler niteliktedir. Bu bölümde YTÜ kalite çalışmalarında iletişimin ve liderliğin önemine değinilmiş, vizyon ve misyon belirleme çalışmaları ile, yapılan SWOT Analizlerinin yöntem ve kapsamına dikkat çekilmiştir. Eylem planı ve yeniden yapılandırma çalışmaları dördüncü bölümde incelenen diğer konu başlıklarıdır. Üniversite bünyesinde, kalite felsefesinin hayata geçirilmesi adına önemli bir işlevi olan hizmet içi eğitim ve motivasyon çalışmaları da YTÜ kalite çalışmaları kapsamında yer bulmaktadır. Uygulama kapsamında, akademik alandaki kalite çalışmalarına değinilmiş olmakla birlikte, YTÜ kalite uygulamalarının, "yönetim" alanını kapsayan bölümü temel alınmıştır.

# 1. BÖLÜM

## KALİTE İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, acımasız rekabet ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ele aldıkları kalite kavramı ayrıntılı olarak incelenmekte, kalitenin gelişim süreci, kalite teknikleri ve toplam kalite kavramı yer bulmaktadır.

### 1.1. Kalite Kavramı

Dünyadaki ekonomik, sosyal ve siyasal alandaki gelişmelerin temelinde bilimde gelinen nokta ve dolayısıyla, teknolojik gelişmelerin mekan ve zaman kavramlarına getirdiği farklı boyut yatmaktadır. Bu gelişmeler işletmelerin arzlarını sundukları coğrafi alanları çok geniş ölçeklere taşımış, bunun sonucunda da birçok işletmenin mal ve hizmet sunumları, yerel üreticileri de içeren diğer sunumlarla rekabet eder hale getirmiştir. Globalleşen bu rekabet ortamında, işletmelerin kendilerini farklılaştırmaları ve artı değer yaratmaları temel rekabet stratejisi haline gelmiştir. Kalite kavramı ise bu rekabet ortamında işletmelerin hem farklı talep guruplarına ulaşmada hem de üretim süreçlerini etkin ve verimli hale getirmelerinde başvurdukları kilit nokta haline gelmiştir.

Kalite ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bazı tanımlar kullanım temellidir. Pazarlamacıların ve müşterilerin sevdiği bu yaklaşıma göre yüksek kalite; gelişmiş özellikler ve diğer geliştirme çalışmaları anlamına gelir. Üretim yöneticilerine göre ise kalite, üretim temellidir ve standartlara uygunluk ve ilk seferde doğru yapmak olarak tanımlanabilir. Ürün temelli üçüncü yaklaşımda kalite, kesin ve ölçülebilir değişkenleri gösterir. Örneğin gerçekten iyi bir dondurma, yüksek kaymak oranına sahiptir<sup>1</sup>. Bu üç yaklaşım da kaliteye ulaşmak adına çok önemli noktalara dikkat çekmektedir.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak; kalitenin tanımı yapılırken, 3 temel değişkenin dikkate alınması gerektiği söylenebilir. Bunlar:

- Kullanım Temelli Kalite Yaklaşımı,

---

<sup>1</sup> Jay Heizer ve Barry Render, *Operations Management*, 7th. Ed., Pearson Education International, 2004, s.191.

- Ürün Temelli Kalite Yaklaşımı,
- Üretim Temelli Kalite Yaklaşımıdır.

Üç yaklaşımın da değer bulduğu bir tanımdan yola çıkmak kalite yolculuğunda başarılı olmak açısından önemlidir. Kalite, öncelikle araştırmalar doğrultusunda tanımlanmalıdır. Bu karakteristikler daha sonra belirli ürün niteliklerine dönüştürülmelidir. Sonrasında üretim süreci, ürünlerin belirli özellikleri taşımalarını sağlayacak şekilde yapılandırılmalıdır. Bu adımlardan herhangi birini yok sayan bir süreç, kaliteli ürün ile sonuçlanmayacaktır<sup>2</sup>.

Kalite, işletmede yeni bir kavramın motörü, sosyal açıdan ve insan geliştirmede bir vektördür. Kalitenin en önemli üç yönü kalitenin yaratılması, korunması ve geliştirilmesidir. Ancak kalite sadece üretimin uygunluğu değil, işletme içi ve dışı işletme gruplarının ihtiyaçlarına hizmet etmektir<sup>3</sup>.

Kalitenin geliştirilmesi; işletmelerin maliyetlerinin düşmesini, satışlarının ve karının artırılmasını sağlarken -kısaca verimliliği artırırken-, iş tekrarını ve hurdayı azaltma işlevini de üstlenmektedir.

Kalitenin kazandırdıklarının bazıları kısaca yukarıdaki gibi sıralanırken, kalitenin kaybettirdikleri ise Tablo1'de gösterilmektedir. Tabloya göre kalitesizlik riskleri, işletme açısından ve müşteri açısından olmak üzere iki grupta incelenebilir. Prestij kaybı, kaynak israfı, pazar payının azalması, maddi ve manevi tazminatlar ile çalışanların yaşadığı motivasyon kaybı, işletmenin karşı karşıya olduğu kalitesizlik riskleridir. Müşteri ise kalitesiz mal ve hizmetler nedeniyle istek ve ihtiyaçlarının karşılanamaması, sağlıksız ürün ve hizmetler nedeniyle mağdur olma, güvensizlik yaşama gibi risklerle karşı karşıya kalırlar.

Kalitesizlik ayrıca, işletmelere; kaynak israfı, üretim kaybı, tamirat, değiştirme, hurda ve iskarta gibi faktörlerden kaynaklanan maliyet kalemleri yaratır. Müşterinin kalitesizlik nedeniyle karşılaştığı maliyet kalemleri ise yeni ürün ve hizmete ihtiyaç duyması nedeniyle, katlanması gereken satınalma maliyeti veya hatalı ürünün tamir maliyeti ile zaman kaybı şeklinde sıralanabilir.

---

<sup>2</sup> Heizer ve Render, a.g.e., s.191.

<sup>3</sup> İsmail Efil, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999, s.32.

**Tablo 1: Kalitesizlik Riskleri ve Maliyetleri**

<b>KALİTESİZLİK RİSKLERİ</b>	
<b>İşletme Açısından</b> Prestij kaybı Kaynak israfı ve verimliliğin azaltılması Pazar payının azaltılması Maddi ve manevi tazminatlar Motivasyon kaybı	<b>Müşteri Açısından</b> Mal ve hizmetlerde tatminsizlik İnsan sağlığı ve güvenliği Mağduriyet Güvensizlik
<b>KALİTESİZLİK MALİYETLERİ</b>	
<b>İşletme Açısından</b> Kaynak israfı Üretim kaybı Değiştirme Tamirat Kısmen ve yeniden işleme Hurda ve ıskarta	<b>Müşteri Açısından</b> Satınalma İşletme Tamir Zaman Kaybı Tesis

**Kaynak:** Çetin Canan; Akın Besim; Vedat Erol, *Toplam Kalite Yöntemi ve Kalite Güvence Sistemi: ISO 9000-2000 Revizyonu*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.478.

Kalite felsefesinin işletme içinde vücuda getirilmesi pek çok yarar sağlarken, kalite bilincinin yerleştirilmemiş olması ise yukarıda ifade edildiği gibi pek çok risk ve maliyeti de beraberinde getirmektedir. İşletmenin varlığı açısından bu denli hayati önem taşıyan kalite kavramı, çok eski tarihlerden beri, hayatın her aşamasında varolma mücadelesi vermiştir.

### **1.1.1. Kalitenin Gelişim Süreci**

Kalite kavramının, çok eski tarihlerde bile insan hayatında önemli bir yeri olmuştur. Her ne kadar kalite yönetimi kavramı bilinmese bile, kalite ile ilgili kayıtlar M.Ö. 2150 tarihine – Hamurabi Kanunları’na- kadar uzanmaktadır. Kanununun 229. maddesi, bir inşaat ustasının hatası nedeniyle, yapılan evin çökmesi ve ev sahibinin ölmesi durumunda, inşaat ustasının

ölüm cezasına çarptırılmasını gerektirir. Kalite kavramının öneminin anlaşılması bu yıllarda, ilkel uygulamalarla da olsa toplum hayatına yön vermiştir.

Sonraki yıllarda Fenike Toplumu'nda -her ne kadar kalitesiz üretim yapanlara uygulanan yaptırımlar, günümüz uygulamalarını aratmaktaysa da- kalite bilincini temel alan uygulamalara rastlanmıştır. Kaliteyi kontrol etmekle görevli kişiler, hatalı üretim yapanların ellerini kesebilme yetkisine sahip olmuşlardır.

13. yüzyılda Osmanlı İmparatorluğu'nda gelişen lonca sistemi, kalite kavramına günün şartlarını karşılayacak yeni bir boyut getirmiştir. Loncalar tarafından oluşturulan hammadde, üretim süreci ve ürün konusunda getirilen şartlara, tüm lonca üyelerinin uymaları istenmiş, bu amaçla çeşitli yaptırımlar belirlenmiştir.

Kalitenin temel alındığı yönetim anlayışının önemi keşfedilinceye kadar, çeşitli yönetim anlayışları gelişmiştir.

19. yy. sonlarında üretimi temel alan, insanı yalnızca bir üretim aracı olarak gören "Klasik Yönetim" anlayışı, Taylor'un öncülüğünü yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ile başlamıştır. İnsanın, üretim sürecinde makinanın herhangi bir aksamından farklı olmadığı klasik yönetim yaklaşımının temel kavramları; verimlilik, iş bölümü ve uzmanlaşmadır. İşin kimin tarafından, hangi yöntemle yapıldığının önem taşıması, iş analizlerinin önemini arttırmıştır.

Birinci Dünya Savaşı, seri üretim ihtiyacını yaratmış, üretim artışı da kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılmasını gerektirmiştir. Amerika'da Sheward tarafından 1924 yılında oluşturulan kontrol çizelgeleri, seri üretimin altın çağını yaşadığı böyle bir dönemde uygulama alanı bulmuştur.

"Daha fazla üretim nasıl yapılır" sorusuna yanıt aramak üzere 1926'larda başlatılan araştırmalar ise, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi sonucunu doğurmuş; "insan için iyi olan herşey örgüt için de iyidir" düşüncesi yaygınlaşmıştır<sup>4</sup>. Bu düşünce tarzı neoklasik yönetim yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. Neoklasik düşünce yaklaşımı, zamanla yerini

<sup>4</sup> Sema Ulaş, "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama", Ankara: T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), Aralık 2002, s.10.

sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını kapsayan modern yönetim yaklaşımlarına bırakmıştır.

“Toplam Kalite Yönetimi” uygulamaya geçinceye kadar, işletmelerin kalite anlayışındaki farklılık yönetim biçimlerine yansımıştır.

1945’lerde üretim alanında, “Kalite Kontrol” adıyla başlatılan kalite hareketi, 1950’lerde “Toplam Kalite Kontrol”, 1960’larda “Kalite Güvencesi” tanımlarıyla gelişmiş ve 1980’lerde, “Toplam Kalite Yönetimi” anlayışına ulaşmıştır. İlk olarak üretimde başlayan TKY felsefesi, başarısı arttıkça daha farklı alanlarda da uygulamaya konmuştur<sup>5</sup>.

Kalite hareketinin ilk yıllarında, üretim sonrasında hatalı ürünlerin ayıklanması yeterli görülürken; üretim hacminin artması, çeşitli istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı “kalite kontrol” anlayışının yaygınlaştığı bir dönemin başlamasını sağlamıştır. Fakat rekabetin artışı yeni yöntemlerin kullanılmasını gerekli kılmış, yalnızca üretilen ürünlerin değil, üretim sürecinin de denetlendiği, kalite güvencesinin temel alındığı bir kalite anlayışı işletmeler tarafından tercih edilmeye başlamıştır.

Müşteri taleplerindeki artışın, takip edilemez bir hıza ulaşması ve tüketicinin bilinçlenmesi ise, Toplam Kalite Yönetimi dönemini altın çağına ulaştırmıştır.

TKY, bir devrim değil, evrimdir. Bilimsel yönetimden bugüne kadar adım adım geliştirilmiştir<sup>6</sup>. TKY, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da gelişmiş; diğer ülkelerin işletmelerinin, bunun ne olduğunu tam olarak anlaması ise zaman almıştır. Önce kalite çemberleri ve tam zamanında üretim (JIT) gibi teknikler Toplam Kalite Yönetimi olarak adlandırılmıştır. Daha sonra Toplam Kalite Yönetimi’nin daha geniş bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Bugün bütün parçalar yerine oturmuş ve Toplam Kalite Yönetimi, çağdaş bir yönetim sistemi olarak 21. yüzyıla damgasını vurmuştur<sup>7</sup>.

<sup>5</sup> Hayal Köksal, “Değişik Üniversitelerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999, s.139.

<sup>6</sup> Özevren, a.g.e., s.38.

<sup>7</sup> Mina Özevren, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım, 2000, s.52.

## 1.1.2. Kalite Kavramına Değişik Yaklaşımlar

Kalite yönetimi, çeşitli kalite yazarlarının farklı görüşleri, ilkeleri ve kalite felsefesine katkıları ile büyümüş ve şekillenmiştir.

Kalite anlayışının temelini, kalite felsefesinin düşünce ustalarından W. Edwards Deming, Josep Juran, Kaouru İshikawa'nın başta olduğu kalite yönetim guruları kurmuşlardır. Aşağıda bu guruların çalışmalarına, ana hatlarıyla değinilmiştir.

### 1.1.2.1. Edward Deming

Edward Deming, 1930-1950 yılları arasında istatistiksel proses kontrol kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir. Japonya'da bu konuda verdiği eğitimlerle, daha sonra Juran tarafından verilecek eğitimlere önemli bir alt yapı sağlamıştır<sup>8</sup>.

W.E. Deming, departmanlar arasındaki bariyerlerin kaldırılması ve kaliteli ürün ve hizmetler üretmek için çalışanları işbirliğine yöneltmek konusunda, yönetimi teşvik etmiştir.

Deming, kalite gelişiminde yönetimin sahip olması gereken rolü de vurgulamıştır. Kaliteyi, istikrarlı bir sistemin sürekli gelişimi olarak görmüştür. Bu tanımlama iki nokta üzerinde odaklanır; bunlardan birincisi tüm sistemlerin (yönetim, tasarım, üretim ve satış), istatistiksel anlamda istikrarlı olmaları gereğidir. Bu durum işletmenin her alanında kalite niteliklerinin ölçülmesi ve sürekli izlenmesini gerektirir. Eğer bu ölçümlerde, sabit ortalamalar ve sabit varyanslardan söz ediliyorsa, sistemin istikrarlı olduğundan bahsedebiliriz. Deming'in tanımının ikinci noktası, tüketici ihtiyaçlarının daha iyi karşılanabilmesi için, çeşitli sistemlerin sürekli geliştirilmesi noktasına odaklanır.

Deming'in belirlediği on dört yönetim ilkesi şu şekildedir<sup>9</sup> :

1. Uzun dönem kazancını temel alarak, rekabet hedeflerine ulaşabilecek ürün ve hizmetleri üretebilmek ve bunun devamlılığının sağlanması,

<sup>8</sup> Canan Çetin, Akın Besim ve Vedat Erol, *Toplam Kalite Yöntemi ve Kalite Güvence Sistemi: ISO 9000-2000 Revizyonu*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s.186.

<sup>9</sup> Roger Schroeder, *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, Irwin McGraw-Hill, 2000, s.138.

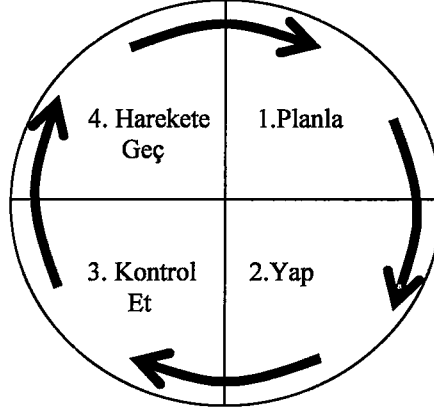
2. Hataların, kusurların ve eksiklerin reddedildiği yeni felsefeye adapte olmak ve değişim ihtiyacının kabul edilmesi,
3. Muayene sistemine güvenmek yerine, istatistik anlamda kalite geliştirme ve kontrol araçlarını kullanmak ve kaliteyinin, ürünün üretildiği ilk aşamadan başlayarak inşa edilmesi,
4. Yalnızca maliyete odaklanılmaması; istatistiksel kontrol yöntemleri ile kalitesini kanıtlamamış olan tedarikçilerin elimine edilmesi,
5. Kaliteyi ve verimliliği sürekli iyileştirerek sistemin geliştirilmesi ve böylece maliyetlerin düşürülmesi,
6. Bütün çalışanlar için iş başında eğitimin gerçekleştirilmesi,
7. Çalışanların daha iyisini yapmaları için yüreklendirildiği bir liderlik sisteminin yerleştirilmesi,
8. İş yerinde korkunun uzaklaştırılması, çalışanların sistem problemleri yüzünden suçlanmaması ve çift yönlü iletişim konusunda cesaretlendirilmeleri,
9. Departmanlar arasındaki bariyerlerin kaldırılması; araştırma, tasarım, üretim, satış gibi değişik bölümlerin takım çalışması konusunda cesaretlendirilmesi,
10. Daha iyi bir metot geliştirmeden planlanan, verimlilik düzeylerine ilişkin, rakamlara dayalı hedefler, slogan ve posterler kullanmaktan kaçınılması,
11. Keyfi kotalar ve iş standartlarının ortadan kaldırılması ve iş süreçlerinin sürekli geliştirildiği iş süreçleri ve kalite üzerine odaklanması,
12. Çalışanların uzun yıllar boyunca eğitim ve kişisel gelişim konusunda cesaretlendirilmesi,
13. Zayıf sistem ve zayıf yönetim anlayışının uzaklaştırılması,
14. Tüm çalışanların bu 14 ilkenin uygulanması konusunda harekete geçirilmesi.

Deming bu maddelerden de anlaşılacağı üzere, istatistiksel süreç kontrolü fikrini büyük bir inançla savunmuştur. Ayrıca ona göre kalite problemlerinin kaynağı, genellikle –çalışanlar değil-, zayıf sistemlerdir.

#### **1.1.2.1.1. Deming Döngüsü**

Kalite yönetimi'nin öncülerinden Walter Shewart, PDCA (Planla, Yap, Kontrol et, Harekete geç), olarak bilinen sürekli geliştirme modelini oluşturmuştur. Deming II. Dünya Savaşı'ndan sonra, "Sheward Döngüsü" adını verdiği bu yapıyı almış ve Japonya'da kendi çalışmalarına uyarlamıştır. 1950'li yıllarda Japonya'da temelini Sheward'ın oluşturduğu bu model,

“Deming Döngüsü” olarak anılmaya başlanmış, günümüze de aynı isimle gelmiştir. Aşağıda Şekil 1’de PDCA döngüsü görülmektedir.



Şekil 1: PDCA Döngüsü

**Kaynak:** Jay Heizer and Barry Render, *Operations Management*, 7th.ed., Pearson Education International, 2004, s.194

Şekil 1’de görüldüğü gibi, döngünün ilk adımı elimizdeki verilerin tanımlanması ve değişimin planlanmasını gerektirir. İkinci adım, karar verilen değişimin test edilmesi amacıyla küçük boyutlu bir uygulamayı içerir. Kontrol etme safhası, değişimin etkilerinin gözlenmesi aşamasıdır. Dördüncü ve son olarak planın uygulanmasına geçilir.

Döngüde ifade edilen dördüncü adımdan sonra değişimin ya da testin sonuçları olumluysa, değişik çevre koşulları kullanılarak, birinci çemberin olumlu sonuçlarının yalnızca o sonuçlar için mi, yoksa daha geniş çevre koşulları için de mi geçerli olduğu araştırılmalıdır. Dördüncü adımın bitiminden sonra birikmiş bilgi birikimi ile birinci adımı tekrar ederek döngüyü kullanmaya devam edilir<sup>10</sup>.

### 1.1.2.2. Joseph Juran

Juran ilk olarak, “kullanım için uygunluk” terimini bulmuş ve bunu “özelliklerin uygunluğu” olarak ifade edilen kalite tanımından çıkarmıştır. Juran, geniş kalite yönetimi yayınlarıyla ilk uğraşan kişidir ve bu onu bilinen teknikleri benimseyenlerden ayırt etmiştir.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.187.

<sup>11</sup> Muhittin Şimşek, *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2000, s.60.

Juran'a göre kaliteyi yönetme, planlama, kontrol ve gelişme olmak üzere üç yönetim sürecinin kullanılması ile gerçekleştirilir. Juran Trilojisi'nin temelini oluşturan bu üç faktör, kalite yönetimi açısından ele alındığında şu isimlerde anılır<sup>12</sup>:

- Kalite Planlaması,
- Kalite Kontrol,
- Kalite Geliştirme.

“Kalite Planlaması”, müşteri ihtiyaçlarının gerektirdiği ürün ve sürecin geliştirilmesi faaliyetidir. Kalite planlaması, bir seri evrensel adımı içerir<sup>13</sup>:

- Müşterinin kim olduğunun belirlenmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap verecek ürün özelliklerinin geliştirilmesi,
- Söz konusu ürün özelliklerini üretebilecek sürecin geliştirilmesi,
- Sonuç planlarının operasyona dönüştürülmesi.

“Kalite Kontrol” süreci ise aşağıdaki adımlardan meydana gelmektedir<sup>14</sup>:

- Fiili kalite performansının değerlendirilmesi,
- Fiili performansla, kalite amaçlarının kıyaslanması,
- Farklılıkların ortaya konması.

“Kalite Geliştirme” süreci, kalite performansının benzersiz düzeyde yükseltilmesi anlamına gelmektedir. Bu metodoloji pek çok evrensel adımdan meydana gelir<sup>15</sup>:

- İhtiyaç duyulan güvenli, yıllık kalite gelişiminin alt yapısının kurulması,
- Gelişim projeleri için belirli ihtiyaçların tanımlanması,
- Her proje için, projeye başarılı bir sonuç getirebilecek, sorumluluk sahibi proje takımlarının oluşturulması,

---

<sup>12</sup> J.M. Juran, *Juran On Leadership For Quality*, The Free Pres, 1989, s.20.

<sup>13</sup> Juran, a.g.e., s.20.

<sup>14</sup> Juran, a.g.e., s.21.

<sup>15</sup> Juran, a.g.e., s.21.

- Takımların ihtiyaç duyduğu kaynak ve eğitimin sağlanması, takımların motive edilmesi.

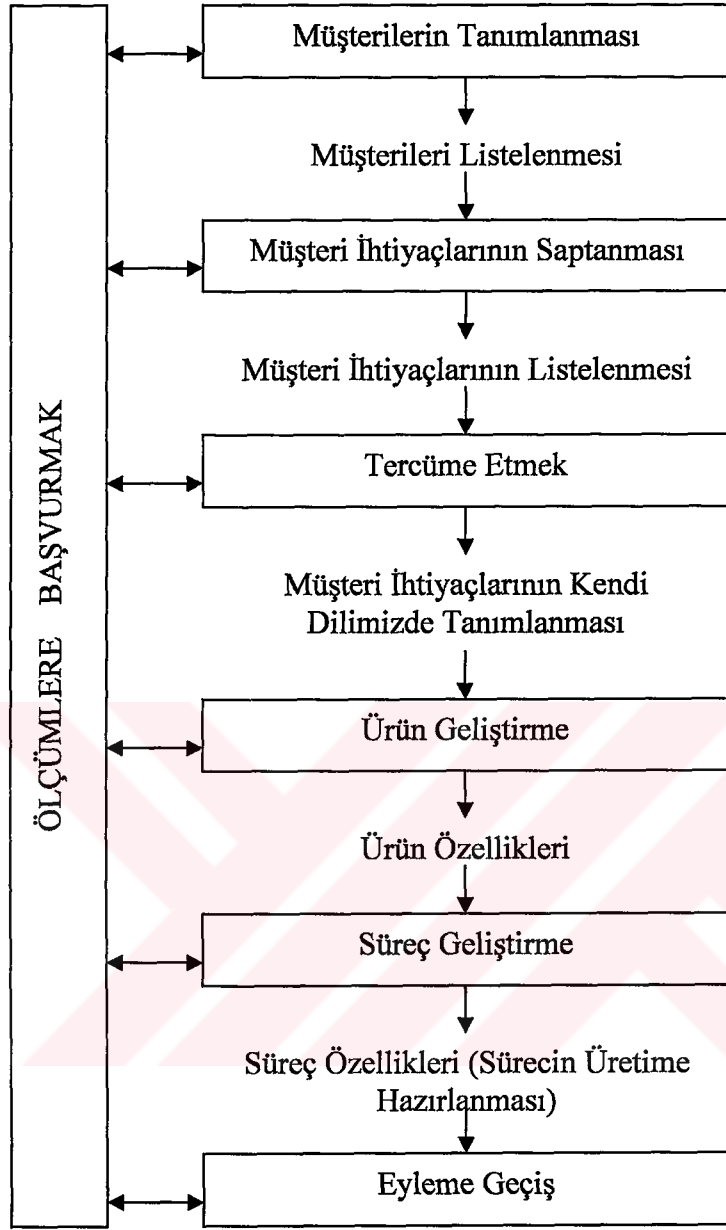
Bu üç süreç, seri adımlar halinde genelleştirilmiştir, yöneticinin deneyimleriyle yeniden ve yeniden keşfedilir.

Juran'ın kalite yönetimine bakışına göre; çok çeşitli organizasyon türünün ve çok çeşitli ürün, servis ve operasyon sürecinin olmasına rağmen, kalite planlama süreci; tutarlı girdi ve çıktı adımlarından oluşan evrensel bir seri halinde genelleştirilebilir. Bu adımlar kalite planı yol haritasını oluşturur. "Kalite Planı Yol Haritası"ndaki adımlar Şekil 2'de gösterildiği gibidir<sup>16</sup>.



---

<sup>16</sup> Juran, a.g.e., s.87.



**Şekil 2 : Kalite Planı Yol Haritası**

**Kaynak:** J.M. Juran, *Juran On Leadership For Quality*, The Free Press, 1989, s.87.

Juran'ın kalite planının amacı, uygunluğun artırılması ve kalitesizlik nedeniyle ortaya çıkabilecek maliyetlerin azaltılmasıdır. Juran, kaliteyi profesyonel kalitecilerin sorumluluğuna bırakmaktadır. Bu amaçla, kalite takımlarının kurulması konusuna önem vermiştir. Bu noktada Juran'ın kaliteye bakışı, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğunu savunan Deming'in yaklaşımından farklılık gösterir.

### 1.1.2.3. Philip Crosby

Phill Crosby, işletmelerin sıfır hatalı üretime yönelmesi veya ilk seferinde doğru yapmaya odaklanmalarını savunur. Ona göre ilk seferinde ürünü hatasız üretmek , daha sonra hataları düzeltmek ve hurdaların maliyetine katlanmaktan daha ucuza malolur. Tam olarak sıfır hata ile üretilmesinin gerçekçi olmadığı düşünülebilir fakat sıfır hata yaklaşımı ile herkes bu amaca ulaşmak için çabalayacaktır<sup>17</sup>.

Crosby, eski yöntemlerle gözden geçirme ve test etme ile yapılan kalite yönetimi yerine, kısaca “önleyici tedbir” deyimini ön plana çıkarmıştır. Crosby’e göre önleyici tedbir mükemmelliği sağlayacak tek sistemdir. Crosby’in felsefesinde istatistiki olarak kalite kabullerine yer yoktur.

Crosby, dikkate alınması gerekli konuları ve kalite gelişim sürecini göz önüne alarak, 14 noktalık bir gelişim programı önermiştir. Bunlar<sup>18</sup>:

- Yönetimin kesin kararlılığı,
- Kalite geliştirme grupları,
- Kalite ölçümü,
- Kalite maliyetinin belirlenmesi,
- Kalite bilincinin sağlanması,
- Düzeltici önlemlerin alınması,
- Sıfır hatanın planlanması,
- Denetleyicilerin seçimi,
- Sıfır hata günü,
- Hedeften sapma,
- Hataların ve nedenlerinin yok edilmesi,
- Tanınma ve tanıtma,
- Kalite grupları,
- Yeniden başlamadır.

---

<sup>17</sup> Schroeder, a.g.e., s.140.

<sup>18</sup> Şimşek, a.g.e., s.56.

Deming, Juran ve Crosby için, kalite gelişimi ile ilgili belirli detaylar değişiklik gösterebilir; fakat modern kalite düşüncesini oluşturan görüşlerinin pek çok ortak noktası vardır. Söz konusu guruların ortak fikirleri ve kalite alanındaki katkıları Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Kalite İlkelerinin Değişimi

<b>Eskiden</b>	<b>Günümüze</b>
Reaktif.	Proaktif.
Kontrol.	Önleyici.
Ürün odaklılık.	Sürekli gelişim.
Suçlayıcı.	Problem çözücü.
Operasyona karşı kalite.	Kalite ve operasyon.
Maliyet veya kalite.	Maliyet ve kalite.
Yalnız operasyon.	Pazarlama, mühendislik ve operasyon.
Kusurlar saklanır.	Kusurların altı çizilir.
Kalite problemleri kalite departmanınınındır.	Kalite problemlerin; satınalma, pazarlama ve operasyon bölümlerinin problemleridir.
Yönetim takımının altında olma kavramı benimsenir.	Yönetim takımının bir parçası olma kavramı benimsenir.
Daha yüksek kalite maliyeti.	Daha düşük kalite maliyeti.
Kalite teknik bir kavramdır.	Kalite yönetimsel bir kavramdır.
Genel müdür kaliteyi değerlendirmez.	Kalite performansı genel müdürün gözetim alanı içindedir.

**Kaynak:** Roger Schroeder, *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases*, Irwin McGraw-Hill, 2000, s.141.

#### 1.1.2.4. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa; kalitenin gelişimi tarihine adını, kalite çemberlerinin kurucusu olarak yazdırmıştır. Ayrıca Japonya’da firma çapında kalite kontrol kavramına da sahip çıkarak,

Deming, Juran ve Feigenbaum' un kalite yönetimi görüşlerini Japonya görüşü içinde bütünleştirmiştir<sup>19</sup>.

Neden-Sonuç ya da Balık Kılıçığı Diyagramı olarak bilinen ve bir sorunun nedenlerini analitik bir bakışla inceleyip bularak, en optimum çözüm stratejisinin geliştirilmesi amacı ile kullanılan yöntemler, Ishikawa tarafından geliştirilmiş olup Kalite Kontrol Çemberleri tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaktadır.

Ishikawa, istatistiksel kalite araçlarının seçiminde, kullanıcının işletme içindeki görevi ve uzmanlık derecesine göre belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bir işletmede herkes tarafından uygulanabilecek ve öğrenilebilecek olan olan teknikler şu şekilde sıralanabilir<sup>20</sup>:

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

Yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilir olan araçlar, hipotez testi ve örneklem; kalite uzmanları ve danışmanlarca kullanılabilir olan araçlar ise, yüksek matematik bilgisi gerektiren Taguchi metotları, saha araştırmaları gibi tekniklerdir.

#### **1.1.2.5. Armand Feigenbaum**

Toplam kalite kontrol ve kalite maliyetlerinin öncüsü Feigenbaum, mal ve hizmet kalitesini, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en az maliyetle karşılayan; üretim pazarlama, tasarım ve sürdürülebilir kalite özelliklerinin bir bileşimi olarak görmüştür.

<sup>19</sup> Fatih Akaryıldız, "Toplam Kalite Yönetimi", Yıldız Teknik Üniversitesi, Makina Fakültesi, (Yüksek Lisans Tezi), 2001, s.16.

<sup>20</sup> Çetin, vd., a.g.e., s.198.

Feigenbaum tarafından tanımlanan kavramlar doğrultusunda, kalite yönetim prensipleri şu şekilde sıralanabilir<sup>21</sup>:

- Müşteri tatmininin iyileştirilmesi sonucunda; maliyetlerde ve kayıplarda azalma, kaynak kullanımında iyileştirmeler söz konusudur. Bu yüzden kalitenin önemli bir işletme stratejisi olarak işletmenin karlılığına ve nakit akışına etkisi dikkate alınmalıdır.
- Ürün kalitesini etkileyen faktörler; teknoloji ve insani boyut olmak üzere iki grupta toplanır. Toplam Kalite Kontrol, aynı zamanda başarılı üretim metotlarının, dürüst hizmet anlayışının önemli bir tamamlayıcısıdır. Kalite Kontrol, mal ve hizmet sektörlerinin hepsi için aynı esaslara sahiptir. Yalnızca üretimin büyük ya da küçük çapta gerçekleştirilmesinde farklılık göstermektedir. Örneğin; kalite kontrol faaliyetleri, kitle üretim imalatında ürün merkezli iken, sipariş tipi imalatta süreç kontrolü söz konusudur.
- Yeni tasarım kontrolü; ürününü üretim sürecine girmeden önce karşılaşılabilecek kalite problemlerinin belirlenmesi, giderilmesi, kaliteye ilişkin maliyet, performans, emniyet, güvenilirlik standartlarının oluşturulması ve spesifikasyonu faaliyetlerini kapsar.
- Gelen malzeme kontrolü; yalnızca spesifikasyon ihtiyaçlarına uygun kalitedeki hammadde, malzeme vb. alınıp stoklanması faaliyetlerini kapsar.
- Ürün kontrolü; üretim kaynağında ve tüm pazarda, kusurlu ürününü imal edilmemesi ve satış sonrası hizmetin sağlanabilmesi için ürünlerin kontrolü faaliyetlerini kapsar.
- Özel süreç kontrolü; kusurlu ürünlerin kaynağını araştırmak, nedenlerini saptamak, düzeltici faaliyetleri uygulamak ve kalitede iyileştirmeler yapmayı kapsar.
- Bir işletmede toplam kalite kontrol programı uygulanmasında önce pilot bir veya iki kalite alanı seçilir ve bunların üzerine gidilerek başarılı sonuçlar elde edilmeye çalışılır, bu daha sonra tüm işletmeye yayılmaya çalışılır.
- Kalite bilinci kavramı yerleştirilmeli ve bunun üst kademe yönetimin de desteğini alarak, üst yönetim kademelerinden alt yönetim kademelerine doğru yayılmasına çaba sarf edilmelidir. Ayrıca, Toplam Kalite Kontrol, tepeden tırnağa tüm işletmeyi kapsamalıdır. Yönetim; kalite kontrol programının geçici bir kalite iyileştirme veya

---

<sup>21</sup> Çetin, vd., a.g.e., s.200.

kalite maliyetlerini azaltan bir proje olmadığını vurgulayarak kalite kontrolü başlatmalıdır.

### **1.1.3. Kalite Teknikleri**

Toplam Kalite Yönetimi'nde kullanılan pek çok araç ve teknikten bahsetmek mümkündür fakat çalışma kapsamında, eğitim alanında en çok kullanılan araç ve teknikler ele alınacaktır.

Pek çok kalite tekniği uygulaması sırasında, beyin fırtınası yönteminden yararlanılmaktadır. Bu nedenle beyin fırtınası yöntemi, kalite araç ve teknikleri konusunda öncelikli olarak incelenecek yöntemdir.

#### **1.1.3.1. Beyin Fırtınası**

Beyin fırtınası yöntemi, katılımcıların yaratıcı kapasitelerinden yararlanmayı amaçlayan bir fikir üretme çalışmasıdır. Osborn tarafından geliştirilen bu yöntemde, belli bir konuda özgün ve verimli fikirler oluşturabilmek için bir oturum düzenlenir ve tüm katılımcılar fikir yaratması için teşvik edilir. Her bir fikrin oluşumu diğeri için çağrışım yaratarak, yeni fikirlerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Çok sayıda özgün fikir üretebilmek için yapılması gereken, katılan bireylerin yaratıcılıklarını ortaya koyacakları uygun ortamın oluşturulmasıdır. Katılımcıların, fikirleri nedeniyle eleştirilmeyeceği bir ortam yaratılmalı, değişik hatta abartılı fikirler cesaretlendirilmelidir.

Beyin fırtınası yönteminin başlıca ilkelerini ve aşamalarını tek bir tabloda toplamak mümkündür.

**Tablo 3: Beyin Fırtınasının Kuralları ve Aşamaları**

<b>Beyin Fırtınasının Kuralları</b>	<b>Beyin Fırtınasının Aşamaları</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Herkes sırası geldiğinde bir fikir söyler.</li><li>▪ Üyelerin fikri yoksa “geçiniz” derler.</li><li>▪ Hiçbir düşünce saçma olarak değerlendirilmez.</li><li>▪ Fikirler söylenirken yorum yapılmaz.</li><li>▪ Herkes geçiniz diyene kadar turlara devam edilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Beyin fırtınasına tabi tutulacak konu açık ve kesin bir biçimde belirlenir</li><li>▪ Beyin fırtınası kuralları tekrar edilir</li><li>▪ Beyin fırtınasının oturumu başlar. Bir üye yapılan önerileri herkesin görebileceği büyük bir kağıt üzerine yazar.</li><li>▪ Değerlendirilecek önerilerin sayısını azaltmak için 1. tur oylamaya geçilir. Her öneri oylanır. Oylamaya katılanlar doğru olduğuna inandıkları her öneriye oy verebilirler.</li></ul>

**Kaynak:** Muhsin Halis, *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.164.

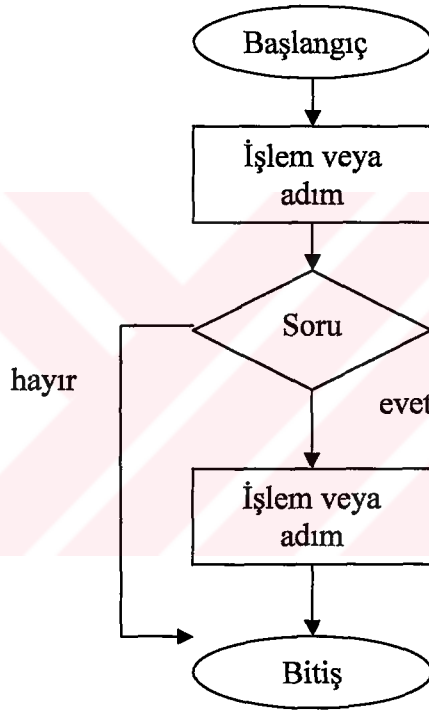
Tablo 3’te görüldüğü gibi, çalışmanın yöntemi şu şekildedir: gruptaki herkes sıra ile fikirlerini belirtir ve bu işlem grup üyelerinin fikirleri bitinceye kadar tekrarlanır. Daha sonra, en çok üzerinde durulması gereken fikirlerin belirlenmesi amacıyla, yaratılan fikirlerin oylanması gerekir.

Beyin fırtınası yöntemi, YTÜ’nün tüm idari birimlerinde, güçlü ve zayıf yönlerin, tehdit ve fırsatların belirlenmesi amacıyla kullanılan bir yöntem olmuştur. Bu yöntem sayesinde, tüm çalışanların fikirlerinin değerlendirilmesi ve onların görüşleri doğrultusunda düzenlemeler yapılması mümkün olmuştur.

### 1.1.3.2. Akış Şeması

Bir sürecin geçirdiği tüm evreleri adım adım gösteren akış şeması, çok basit bir araç olmasına karşın sistemin anlaşılabilirliğini sağlayan son derece yararlı bir araçtır.

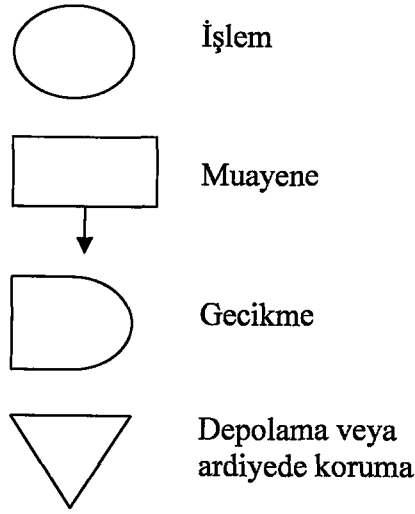
Akış şemaları, oluşabilecek sorunların kaynağının ortaya konmasına yardımcı olur. Fakat sürecin anlaşılması ve oluşabilecek sorunların bertaraf edilebilmesi için, şemanın tüm ayrıntıları içermesi ve sistemin anlaşılır ifadelerle tanımlanması gerekmektedir. Basit bir akış diyagramı örneği, kullanılan sembolleri ile birlikte Şekil 3'de gösterilmektedir.



Şekil 3: Akış Şeması Sembolleri

Kaynak: William Duncan, *Total Quality: Key Terms and Concepts*, Luftig & Warrwn International, 1995, s.75.

Şekil 3'deki akış şemasında kullanılan semboller ve anlamları ise, Şekil 4'te gösterilmektedir:



**Şekil 4:** Endüstride Kullanılan Akış Şemalarında Semboller

**Kaynak:** Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yöntemi ve Kalite Güvence Sistemi: ISO 9000-2000 Revizyonu**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001, s.489.

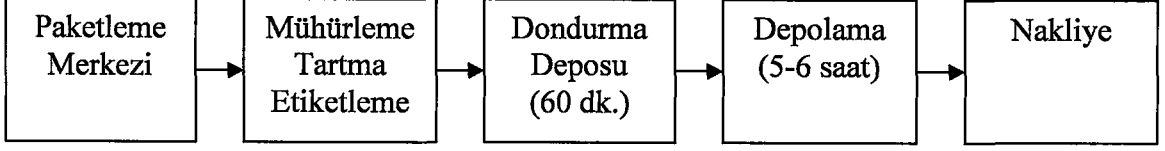
Akış diyagramlarının hazırlanmasında aşağıdaki gerekler yerine getirilmelidir<sup>22</sup>.

- Aktiviteler, kararlar, dokümanlar ve iletişimle ilgili işlemlerin türü belirlenmelidir.
- Girdi ve çıktı dokümanlar ile ilgili işlemlerin türü belirlenmelidir.
- Sorumluluklar, yerleşim düzeni ve müşteri tedarikçi ilişkileri ortaya konmalıdır.
- Geçiş ve süreç süresi ile ilgili gerçek değerler ve tahminler yapılmalıdır.
- Maliyetler ve katma değerler belirlenmelidir.
- Potansiyel veriler oluşturulmalıdır.
- Potansiyel veri gereksinimleri ve kalite geliştirme olanakları tanımlanmalıdır.

Çok çeşitli amaçlarla akış şemaları düzenlenmekte, oluşturulma amaçlarına göre akış diyagramları, “İş Akış Diyagramı”, “Süreç Akış Diyagramı”, “Makro Akış Diyagramı” gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır.

<sup>22</sup> Halis, a.g.e., s.136.

Arkansas'ta WJC isimli bir tavuk üretim şirketi, yeni işe aldıkları çalışanlarının, paketleme ve nakliye sürecini daha iyi anlamaları için bir akış şeması oluşturmuştur. Yeni işe alınanların eğitim programına yardımcı olan bu akış şeması Şekil 5'te gösterilmektedir.

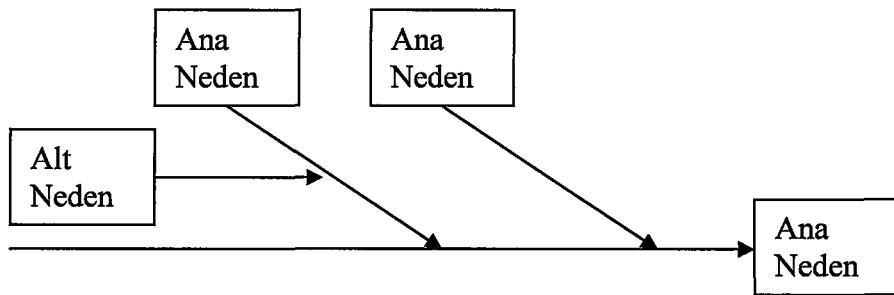


**Şekil 5:** WJC Süreç Akış Diyagramı

**Kaynak:** Jay Heizer, Barry Render, *Operations Management*, 7th.ed., Pearson Education International, 2004, s.201.

### 1.1.3.3. Sebep Sonuç Diyagramı

Sebep-sonuç diyagramı, beyin fırtınası esnasında aynı tür problemin mümkün olan tüm nedenlerini düzenlemek ve bilgi toplamak amacıyla çeşitli şekillerde ifade edilen bir süreçtir. Çemberin bir problemi ortadan kaldırma veya düzeltmeyi denemesi “sonuç” adıyla anılır. Eğer problemin bir veya iki gerçek nedeni varsa, sebep-sonuç diyagramı üzerinde bunları ayrıntılı olarak izlemek mümkündür<sup>23</sup>. Şekil 6’da sebep-sonuç diyagramının temel yapısı görülebilir.



**Şekil 6:** Sebep-Sonuç Diyagramının Temel Yapısı

Varolan bir problemin ana ve alt nedenlerini ortaya koyan bu yöntem ile; beyin fırtınası tekniğinin de kullanılması yoluyla, problemlerin kaynakları konusunda daha geniş bir perspektif çizebilir. Yatay çizgi problemin kendisini temsil ederken, bu çizgiye eklenen dallar

<sup>23</sup> Efil, a.g.e., s.144.

problemin ana nedenini ifade etmektedir. Ana nedenler de alt nedenlerine indirgenerek incelenir.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde sebep-sonuç diyagramı kullanılarak teknik donanım konusunda yaşanan problemler tespit edilebilir. Diyagrama göre, teknik donanım konusunda yaşanan ana problemler şunlardır:

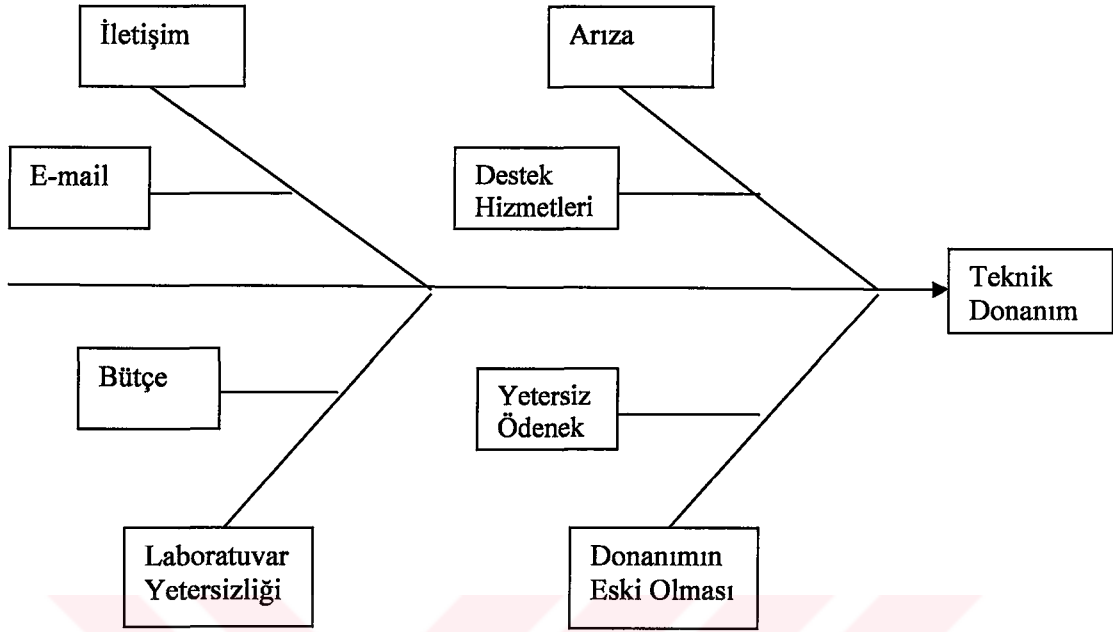
- Teknik donanımda ortaya çıkan arızalar işleri yavaşlatmaktadır. Teknik donanımın periyodik bakımı zamanında yapılmamaktadır.
- Teknik birimler arasında iletişim kopukluğu yaşanmaktadır.
- Bilgisayar ve işlemciler yeterince hızlı değildir, donanımın yenilenmesi gerekmektedir.
- Üniversite genelinde hizmet veren öğrenci laboratuvarları yetersiz kalmaktadır.

Diyagramda ayrıca, teknik donanımla ilgili problemlerin ana nedenleri, alt nedenlere ayrıştırılarak incelenmektedir. Buna göre teknik donanımın periyodik bakımının yapılmaması ve ortaya çıkan arızalar destek hizmetlerinin yetersiz çalışmasından kaynaklanmaktadır.

Teknik birimler arasındaki iletişim yetersizliğinin altında yatan neden ise, Davutpaşa Kampüsü'nde Yapı İşleri Daire Başkanlığı Birimi'nin internet bağlantısının olmamasıdır (bu problem SWOT analizi ve sebep sonuç diyagramı sonrasında çözüme kavuşmuştur) .

Donanımın yenilenememesinin nedeni ise, bütçenin yetersiz olması ve kısıtlı bütçenin hizmet kalitesini etkilemesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenci laboratuvarlarının yetersiz olmasında ise bütçe yetersizliği etken olmaktadır.

Şekil 7’de YTÜ Teknik Donanım Problemi ve Sebep Sonuç Diyagramı görülebilir.



Şekil 7: YTÜ Teknik Donanım Problemi ve Sebep-Sonuç Diyagramı

#### 1.1.3.4. Pareto Analizi

Pareto Analizi, değişik sayıdaki önemli nedenleri, daha az önemde olan nedenlerden ayırmak için yararlanılan bir metottür. Bu metot, “alışılmış temel ayırım metodu” diye tanımlanır. Pareto diyagramı, bir olayın grafik yardımıyla gösterilmesi veya karşılaşılan sonucun kaynağını oluşturan temel nedenin kantitatif bir analizidir<sup>24</sup>.

Pareto analizine göre, bir işletmede yaşanan sorunların %80’i, gerçekleştirilen işlemlerin %20’sinden kaynaklanmaktadır. Pareto analizinde problemlerin nedenleri öncelik sırasına göre belirlenmekte ve böylece problem yaratan en önemli nedenin öncelikli olarak ele alınması ve giderilmesi mümkün olabilmektedir.

<sup>24</sup> Efil, a.g.e., s.146.

Pareto analizi yapmak için gerekli kurallar şunlardır<sup>25</sup>:

- Hataların belirli bir dönemdeki sayısı belirlenerek bir listesi yapılır ve mümkünse beş adede indirilir.
- Belirli bir zamanda hatalarla ilgili veriler toplanır.
- Hata çeşitlerinin adetleri ve maliyetleri belirlenir ve bunların toplam değerlere göre yüzde değerleri bulunur.
- Hata çeşitlerinin yüzde değerleri, azalan sıraya göre düzenlenir.
- Yüzde değerler toplanarak, birikimli (kümülatif) pareto diyagramı çizilir.

Tüm bu kurallardan yola çıkarak, pareto analizinin oluşturulmasının özetle; verilerin toplanması, verilerin sınıflandırılması ve grafiğin çizilmesi aşamalarını içerdiği söylenebilir.

Pareto analizi, eğitim kurumlarında, kaliteli hizmet üretilmesi amacıyla kullanılacak yardımcı bir araçtır. Pareto analizi ile, eğitim kurumlarında yaşanan problemlerin en önemli kaynağının tespit edilmesi yoluyla, problemi yaratan işlem veya birimin en kısa zamanda yeniden yapılandırması sağlanabilir.

#### 1.1.3.5. Histogramlar

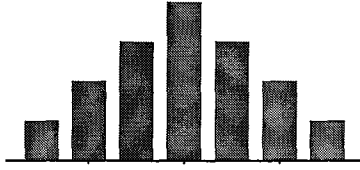
Histogram, frekans dağılımını gösteren kolon grafiklere denir. Histogram, sözlü anlatım yerine daha çok şekillerle verileri sunuş tekniğidir.

Histogramlar, genellikle bir olayın oluş sıklığını göstermek ve belirlenen zaman aralığında tanımlanan problemin daha sık meydana gelip gelmediğini hesaplamak ve ortaya çıkan dağılımın şeklini bilinen bir dağılım ile karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır<sup>26</sup>.

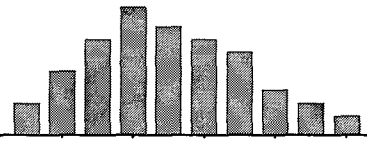
<sup>25</sup> Çetin, vd., a.g.e., s.421.

<sup>26</sup> Tamer Bolat, *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.65.

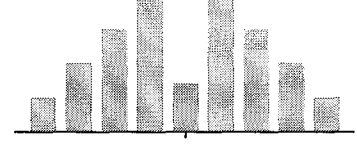
Aşağıda çeşitli histogram örnekleri yer almaktadır. Şekil 8, normal dağılımı ifade ederken, Şekil 9’da eğri model, Şekil 10’da ise ikili model gösterilmektedir.



Şekil 8: Normal Dağılım



Şekil 9: Eğri Model



Şekil 10: İkili Model

Histogramların hazırlanması ile ilgili prosedür şöyledir. Önce veri değerleri toplanır. Sonra değişim aralığı, gerekli sınıf sayısı ve sınıf aralığı belirlenerek en uygun tek modlu ve yaklaşık dağılım yapısı gösteren histogram elde edilmeye çalışılır. Bu aşamalarda tecrübe birikimi ve bilgisayardan faydalanılabilir. Sınıflar yatay ekseninde, frekanslar ise; düşey ekseninde yer alır. Her bir sınıf frekans yüksekliği ile orantılı olarak dikdörtgen şeklinde gösterilir. Dikdörtgenler topluluğu olan histogramda, sınıf orta noktalarına eşdeğer olan dikdörtgen tepe orta noktaları birleştirilerek frekans poligonu elde edilir<sup>27</sup>.

Histogramlar, eğitim kurumlarında, kalitenin geliştirilmesi amacıyla, sıklıkla kullanılabilen bir araçtır. Örn; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı’na gelen şikayet sayısının ve şikayetlerin yoğunlaştığı alanların dağılım sıklığını görmek, histogramlar ile mümkündür. Yine histogramlar kullanılarak, öğretim üyesi başına düşen öğrenci sayısını, yıllar itibariyle tespit etmek mümkün olabilir. Dolayısıyla histogramlar, sayısal verilerin net olarak ifade edilmesi ve problemlerin çözümlenmesinde yardımcı araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

## 1.2. Toplam Kalite Kavramı

Uluslararası ekonomik ilişkiler sonucu ortaya çıkan rekabet engelleri, klasik yönetim modellerinin artık gerekli uyumu sağlamada yetersiz olduğunu göstermektedir. İşletmeler; rekabet, pazar, teknoloji ve insanlarla ilgili olarak ortaya çıkan sorunlara cevap aramak durumundadır. İşletme sürekli olarak personelin değişim kapasitesini

<sup>27</sup> Çetin, vd., a.g.e., s.418.

izlenmeli, piyasada genişlemeyi ve gelişmeyi sağlayacak yolu bulmalıdır. İşte bu noktada toplam kalite kavramının önemli bir yeri vardır<sup>28</sup>.

Bu kavram içinde yer alan “toplam” sözcüğü, kalitenin “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alındığında, “toplam” sözcüğünün kapsadığı tüm süreçler, işler ve çalışanlar, bir sistemi oluşturan önemli parçalar olarak düşünülebilir. Bu noktadan hareketle, Sistem Yaklaşımı’nın, Toplam Kalite Yönetimi’ne etkisi, ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

### 1.2.1. Sistem Yaklaşımının Toplam Kalite Yönetimi’ne Etkisi

Sistem, bir bütünlük ve tamlık oluşturmak üzere elemanlarının birbirleriyle ve çevreleriyle ilişkide olduğu ve belirli bir amaca yönelik elemanlar kümesidir. Başka bir tanıma göre sistem, açıklanabilir ölçüde, düzenli biçimde birbiriyle bağıntılı bulunan ve birlikte değişime uğrayan birim ya da parçaların toplamıdır. Bu sistem içinde yer alan öğeler arasında , bu öğelerin dış çevredeki öğelerle etkileşiminden daha sıkı bir etkileşim varsa sistem olarak kabul edilir<sup>29</sup>.

Sistem teorisi gereği, sistemin parçalarında meydana gelen sorunlar, birbirinden bağımsız olarak değerlendirilemez. Bu nedenle, üretim zincirinde veya sistemin herhangi bir bileşiminde meydana gelen zayıflık bütün sistemi zaafa uğratar. “Bir zincir en zayıf halkası kadar sağlamdır” sözü bu durumu özetlemektedir.

Her süreç bir önceki sürecin çıktılarını girdi olarak kabul eder. Sistemde süreklilik esastır. Bir önceki süreç ne kadar etkin ve kaliteli ise sonraki süreç te o kadar kaliteli olur. Bir önceki süreçte olumsuzluklar, hatalar varsa, bu durum bir sonraki süreçte de artarak devam edecektir<sup>30</sup>.

İşletmelerin çeşitli fonksiyonlarını yerine getiren departmanların / birimlerin yalnızca kendi kalite problemlerine odaklanmaları, sistem yaklaşımını temel alan bir işletmenin yapmaması gereken hataların başında gelir. Müşteri, işletmelerin iç süreçleriyle

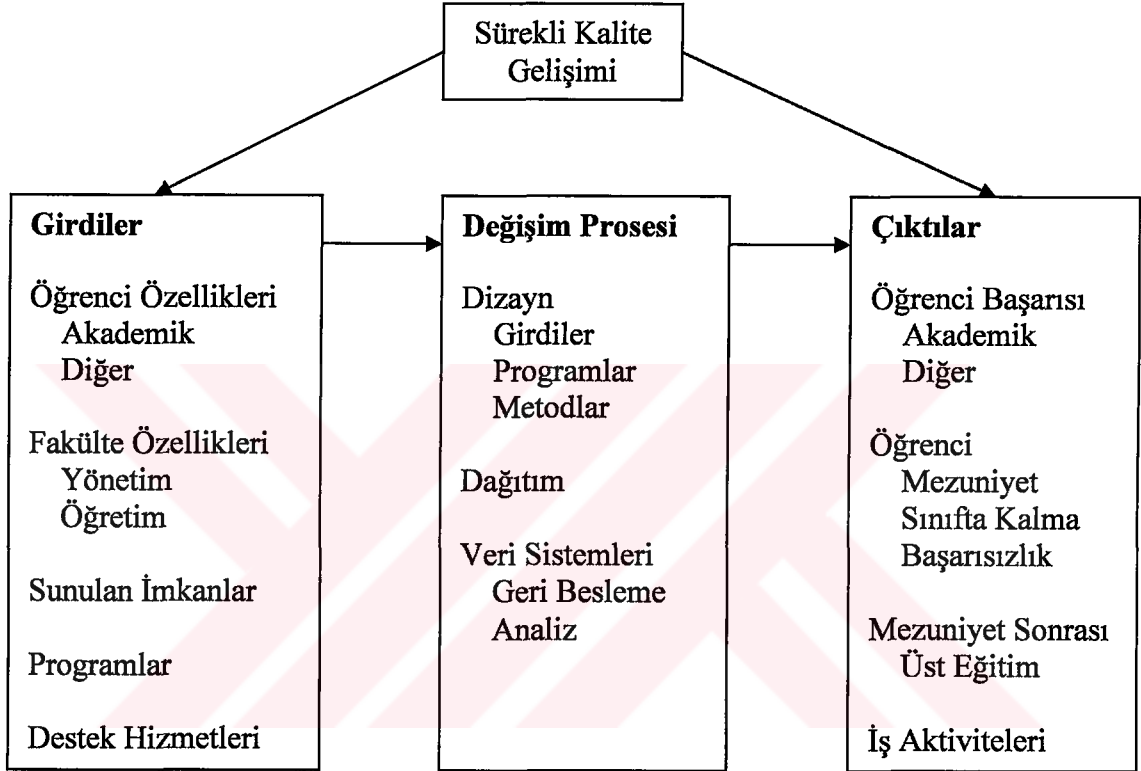
---

<sup>28</sup> Efil, a.g.e., s.32.

<sup>29</sup> İsmail Türkmen, *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2000, s.32.

<sup>30</sup> Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998, s.142.

ilgilenmemekte; satın alacağı ürün veya hizmet kalitesini gözetmektedir fakat; ürün ve hizmet kalitesinin kaynağı, işletmenin iç süreçlerinin kalitesidir. Dolayısıyla müşteriye doğrudan etkileyen iç süreçlerin etkin şekilde çalışmasını sağlamak, üst seviyede “sinerji” yaratacak yeniden yapılanma sürecini başlatmak, ideal organizasyon yapısının oluşturulmasını mümkün kılacaktır. Şekil 11, Eğitim yönetimini bir sistem olarak ele almakta ve değerlendirmektedir.



**Şekil 11:** Sürekli Kalite Gelişimi Değişim Prosesi

**Kaynak:** Ramazan Ercan, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999, s.36.

Yukarıdaki şekilde; öğrenci, çeşitli ders programları ve destek birimi tarafından sunular hizmetler, eğitim sisteminin girdileri arasındadır. Girdiler, değişim süreci sonrasında, mezun olan öğrenciler, eğitim kurumunun üstlendiği çeşitli işler vb. dönüştür ve eğitim sisteminin çıktılarını oluştururlar.

Eğitim, toplumsal sistemin; ekonomi, sanat, siyaset, iletişim gibi pek çok alt sistemlerinden biridir. Bu alt sistemler birbirleriyle iletişim ve etkileşim içindedir. Diğer sistemlerden etkilemesi ve bu sistemleri etkilemesi yönüyle eğitim sistemi, “açık sistem” yapısı ortaya koyar.

### 1.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır<sup>31</sup>; işletmede tüm süreçlerin, mal ve hizmet kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesini temel alır.

Toplam Kalite Yönetiminin amacı , süreçleri ve insan kaynaklarını temel misyon çerçevesinde yöneterek, dönüşümü ve değişimi sağlamak ve kaliteye ulaşmaktır.

Toplam kelimesi bütünselliği simgelemektedir ve kaliten yalnız ürünün belli özelliklerinde değil, işletmenin tüm süreçlerinde; yönetim felsefesi, çalışanlar, çıktıyı oluşturan ürün ve hizmetler vb. pek çok faktörde kendini göstermektedir.

Rekabetçi bir yapılanmayı, sahip olduğu felsefe ve ilkeler çerçevesinde en iyi karşılayan model TKY’dir. TKY, geleceğe yönelik tüm karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarına dayanmaktadır. “Kalite-maliyet-hız” Şekilde ifade edilen rekabet gücü unsurları bir taraftan da maliyetleri düşürerek verimliliği en yüksek noktada karşılar. Böyle bir anlayış sonucunda yüksek kaliteli ürünler düşük fiyattan pazara sürülmekte ve bütünüyle kazançlı çıkılmaktadır<sup>32</sup>.

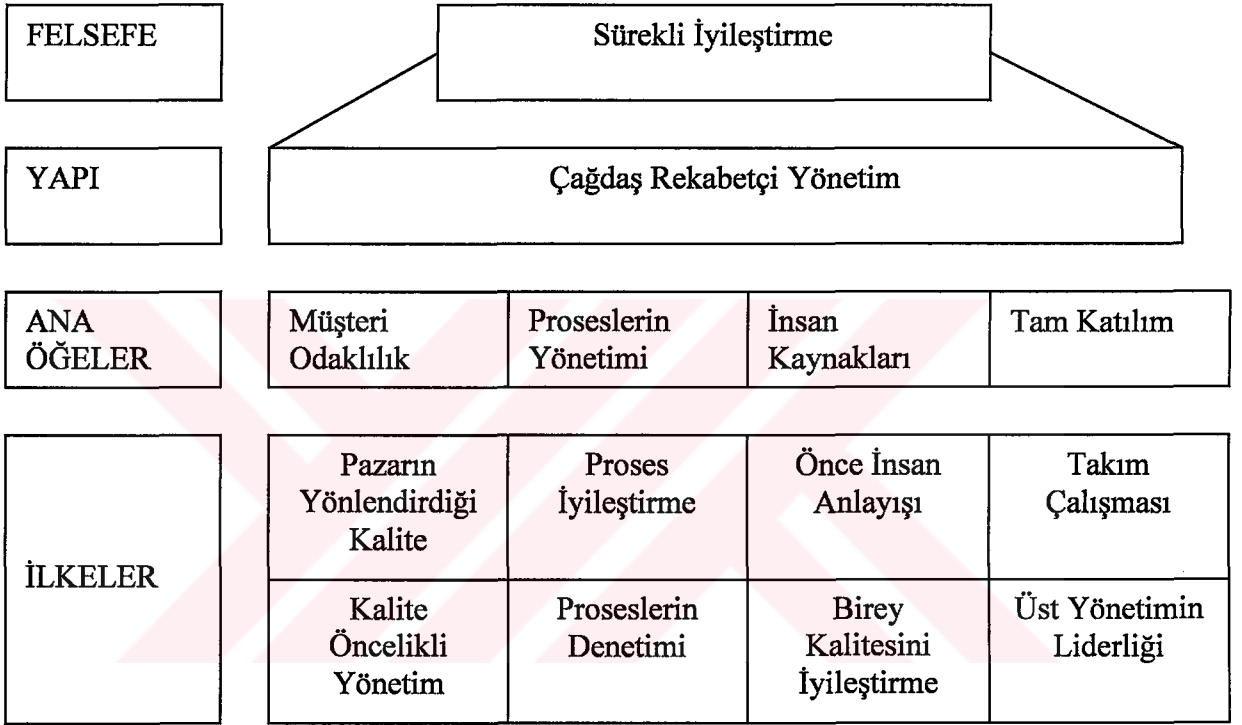
Şekil 12’de, Toplam Kalite Yönetimi’nin doğuşuna etki eden bilimsel ve teknolojik gelişmeler gösterilmektedir. İşletmelerin büyüme gereksinimi, dünya pazarlarının küreselleşmesi ve sıkı rekabet ortamı, kalite yönetimine olan ihtiyaı arttırmakta, işletmelerin TKY’yi benimsemeleri ile gerçekleştirilen etkinlik ve verimlilik artışı, rakiplerin bir adım önünde yer alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu gelişmeler büyük

<sup>31</sup> zevren, ag.e., s.6.

<sup>32</sup> Akaryıldız, a.g.e., s.50.



Şekil 12'den de anlaşıldığı gibi, Sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik alandaki gelişimler ile bilim ve teknolojiadaki yenilikler, Pazar ve rekabet koşullarını farklılaştırmakta dolayısıyla toplumda sürekli bir gelişim yaşanmaktadır. Bu da işletmelerin yönetim tarzlarına yansımaktadır. Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesinde yer alan sürekli değişim ihtiyacı da bu noktadan doğmuştur. Şekil 13, Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesini, ana öğelerini, yapısını ve ilkelerini özetler niteliktedir.



Şekil 13: Toplam Kalite Yönetimi Modeli

**Kaynak:** Şeminur Topal, *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*, Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları, İstanbul: 2000, s.26.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi şu belirleyicileri içerir<sup>33</sup>:

- Tüm çalışanları sürece katmak,
- Yönetimsel liderlik,

<sup>33</sup> Sunil Babbar, "Applying Total Quality Management to Educational Instruction", *International Journal of Public Sector Management*, Volume 8, Number 7, 1995, s.37.

- Ortak Kültür,
- Müşteri Odaklılık,
- Durmak bilmeden kalite geliştirme yollarının aranması.

Sürekli iyileştirme felsefesinden yola çıkan Toplam Kalite Yönetimi, müşteri odaklılık, süreçlerin yönetimi, insan kaynakları ve tam katılım konularını temel oēleri olarak ele almaktadır. İlkeleri ise takım çalışması, üst yönetimin liderliēi, süreçlerin iyileştirilmesi gibi TKY'ni başarıya taşıyacak pek çok faktörden oluşur. Söz konusu faktörler ikinci bölümde ayrıntılı olarak incelenecektir.



## 2. BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE STRATEJİ İLİŞKİSİ

Toplam kalite stratejik bir kararlar başlar ve basitçe ortaya konulan bu karar dünya şartlarında rekabetin kilit noktasını oluşturur. Genel hatları ile strateji; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programları hazırlamak” şeklinde tanımlanabilir<sup>34</sup>.

Stratejik yönetim; stratejilerin yapılanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını ve stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu süreç içerisinde katılımcı bir yapıda örgütün kuvvetli ve zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditler tespit ederek, zayıf yönlerin geliştirilmesi, fırsatların yakalanması ve tehditlerin etkisini en aza indirecek gelişme hedefleri tespit edilir. Bundan sonraki adım işletmenin gelişme hedeflerinin çalışanların gelişme hedefleri ile paralellüğünün sağlanması, katılımın yakalanması, sürekli gelişmenin ve iyileştirmenin bir yaşam biçimi haline getirilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi’nde de işletme, uzun vadeli amaçların temel alındığı bir stratejik yapılanma sürecine girmektedir. Bu süreçte oluşturulan uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için, Toplam Kalite Yönetimi başarı faktörlerinin belirlenmesi ve kalite felsefesindeki yanlış anlamaların önüne geçilmesi gerekmektedir.

#### 2.1. TKY’nin Başarısını Etkileyen Faktörler ve TKY İle İlgili Algılama Farklılıkları

Toplam Kalite Felsefesi toplu bir çabayı gerektirir. Güçlendirme (empowerment), takım çalışması, başarısız olma korkusunun ortadan kaldırılması ve sürekli gelişim için

---

<sup>34</sup> Özlem İpekçil Doğan ve Engin Deniz Eriş, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2000, s.28.

cesaretlendirme, etkili ve açık iletişim, ortak amaçların paylaşılması, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin kapsadığı başarı faktörlerindedir<sup>35</sup>.

Misyon ve vizyon bilincinin yaratılması da, kalite çalışmaları için önemli gerekliliklerden biridir. Tüm önemli üniversite aktivitelerinin ve olaylarının yer aldığı üniversite öncülüğünde haftalık bir gazete yayınlamak; üst yönetimin kampus çevresinde, çalışanlarla daha sık bir araya gelmesi, bu amaçla baş vurulacak yollardandır<sup>36</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarıyla uygulanabilmesi için, başarı faktörlerinin iyi değerlendirilmesi ve TKY ile ilgili yanlışların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

### **2.1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Başarısını Belirleyen Faktörler**

TKY'nin başarısı, birçok faktörün sinerji yaratacak şekilde bir arada düşünülmesi ve geliştirilmesi ile mümkündür. Değişime açık, çalışanları makine olarak değil "insan" olarak gören, motive edici faktörleri dikkate alan, yönlendirici bir üst yönetim, mükemmelliği ve sürekli gelişimi temel alan bir kurum kültürü, çalışanların katılımıyla net olarak belirlenmiş misyon ve vizyonun varlığı, TKY'nin başarısı için zorunlu faktörlerdendir. Bu unsurlar aşağıda ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

#### **2.1.1.1. Misyon**

Misyon, stratejik yönetimin en önemli kavramlarından biri olarak karşımıza çıkar. Bir organizasyonun var oluş nedeni ve amacını ifade eder.

Bir örgüt misyonunun özellikleri şu şekilde özetlenebilir<sup>37</sup>:

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,

<sup>35</sup> Barbar, a.g.e., s.44.

<sup>36</sup> Petros Pashiardis, "Moving Towards a Quality Climate at the University of Cyprus", *International Journal of Educational Management*, Volume 12, Number 1, 1998, s.19.

<sup>37</sup> Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998, s.11.

- Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir,
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir,
- Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir: mamuller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklanır. “Tencere pazarlayan işletme” yerine, “beslenme problemlerini çözmeye yardımcı olmak” her zaman geçerli ve daha iyi bir değer oluşturur,
- Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

### 2.1.1.2. Vizyon

Organizasyonun bir insan gibi, kolektif bir kimlik duygusu ve temel bir amacı vardır. Bu, benlik bilgisinin örgütsel eşdeğeridir; işletmenin neyi savunduğu, nereye gitmekte olduğu, nasıl bir dünyada yaşamak istediği ve en önemlisi, o dünyayı nasıl hayata geçireceği konusunda ortak bir anlayışı ifade eder. Paylaşılan vizyon, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürme disiplindir<sup>38</sup>.

Vizyon organizasyonun nihai hedeflerini tanımlar. Yönetim felsefesi, etkili bir imaj ve geleceğin tahmininden oluşan vizyon, işletmenin gelecekteki durumunu tasvir eden bir fotoğraf gibidir.

Kuruluşlar vizyonlarını oluştururken şu noktalara dikkat etmelidirler<sup>39</sup>:

- Kuruluşun amacı, çalışanlarla birlikte geliştirilmelidir. Çalışanlara tepeden aşağıya bir vizyon vermek oldukça güçtür. Çalışanları bu vizyonu oluştururken işin içine katmak başarıyı getirmektir.
- Kuruluş, vizyonunu oluştururken, bütünsel bir yaklaşımı göz önünde bulundurmak durumundadır. Müşterilere, çalışanlara, hissedarlara ve çevresine hizmet vereceğinden, kuruluşun kısa ve uzun vadede hangi politikaları, hedefleri ve stratejileri oluşturması gerektiği belirlenmeli ve kuruluşa esnek bir yapı kazandırılarak bu politika, hedef ve stratejiler uygulamaya alınmalıdır. Bu kapsamda, kuruluşa TKY felsefesini benimsemiş doğru insanların seçilmesi, kuruluş vizyonunun hayata geçirilmesinde büyük önem taşımaktadır.

<sup>38</sup>Ahmet Talat Us, “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, [www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp), (01.10.2003).

<sup>39</sup>Haldun Ersen, *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu*, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 1997, s.103.

- En tepede çok iyi örnek ekip oluşturulmalıdır. İnsani yaklaşımı olan sıcak kalpli ve aktif insanlar bulunmalıdır. Kısacası yönetim acımasız ve katı olmayıp, aynı zamanda aşırı duygusal da olmamalıdır. Buradaki denge çok önemlidir. Başarılı örgütler insancıl yaklaşımları olan sakin düşünüp, sıcak kalpli olan yöneticilerle gelişebilirler.

Vizyon oluşturulurken dikkat edilmesi gereken diğer bir konu da, oluşturulan vizyonun herhangi bir çaba harcamayı gerektirmeyecek kadar kolay bir hedef koymaması ya da kesinlikle ulaşılamayacak kadar ütöpik olmamasıdır. Ayrıca vizyonun sağlayacağı yararın müşterilere, çalışanlara ve paydaşlara açıklanması da yararlı olacaktır.

### 2.1.1.3. Liderlik Tarzı

Liderlik, kuruluşun vizyonunu alt gruplara özümsetebilmek ve aynı zamanda bir sistem düşünürü olarak, bütünü oluşturan parçaların ahenkli ve dengeli işlevleriyle ortak bir amaca nasıl varabileceği konusunda bir bütün izleyebilmektir<sup>40</sup>. Toplam Kalite anlayışını hedefleyen kuruluşların, sadece emir ve talimatlarla yönetilmesi imkansız hale gelmiştir. Bu nedenle, kalite anlayışının yerleşmesi için çağdaş bir liderin önderliğine ihtiyaç duyulur.

Çağdaş lider; takım çalışmasını öne çıkaran, çalışanları yönetime katan, vizyon geliştirebilen, kurumsal amaçların gerçekleştirilebilmesi için öncelikleri saptayan ve çalışanları, kurumun ortak hedeflerine motive eden bir kişilik yapısında olmalıdır<sup>41</sup>.

Toplam Kalite Yönetim anlayışının gerektirdiği liderlik özelliklerini, beş noktada toplamak mümkündür<sup>42</sup>:

- **Süreci Sorgulama Özelliği:** Liderler öncü kişilerdir. Risk alırlar, yenilikçidirler ve iş yapmanın yeni ve daha iyi yollarını bulmak için deneylere girişirler.
- **Ortak Bir Vizyonu Benimsetebilme Özelliği:** İnsanlara bir vizyonu benimsetebilmek için liderin onları tanıması ve onların diliyle konuşması

<sup>40</sup> Çetin Kaya, *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002, s.16.

<sup>41</sup> Ulaş, a.g.e., s.29.

<sup>42</sup> Kauzes James ve Barry Posner, "Örnek Alınacak Liderler", *Executive Excellence*, Ocak 2002, s.21.

gerekir. Çalışanlar, liderin kendi gereksinimlerini anladığına ve kendi çıkarlarını yürekte kolladığına inanmalıdır.

- **Diğer İnsanları Harekete Geçirebilme Özelliği:** Örnek alınacak liderler projenin işleminde görev alacak herkesin desteğini almalı, iyi iş yapabilmeleri için desteklemelidir. Sonuçları üretecek olanlar kendilerini işin sahibi gibi hissetmelidir. Liderin görevi insanların kendilerini, güçlü, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerini sağlamaktır.
- **Başkalarına Örnek Olma Özelliği:** Liderlerin yaptıkları, sözlerinden daha çok önem taşır ve kendileriyle tutarlı olması gerekir. Liderlerin operasyonel planları olmalıdır. Projeyi yönetmeli, performansı ölçmeli, geribildirim vermeli, bütçe ve programlara uymalı ve düzeltici önlemleri almalıdır.
- **Cesaret Aşılama Özelliği:** İnsanlara kazanabileceklerini göstermek, liderin görevlerinden biridir. Kaliteyi yükseltmeye, bir felaketin yaralarını sarmaya, yeni bir hizmet başlatmaya ya da bir değişim gerçekleştirmeye çalışırken, insanların davranışlarının yeni değerler ile uygun olmasının karşılığını alacaklarını bilmeleri gerekir. Liderliğin özünde insanlarla ilgilenmek, onlara özen göstermek yatar.

#### 2.1.1.4. Motivasyon

İşin başarısı ile çalışanın başarısı ayrılmaz bir bütün oluşturmaktadır. Bu nedenle TKY bir stratejik yönetim tarzı olarak insanı ve çalışanları en ön plana almayı ve insanların başarısı aracılığıyla daha kaliteli hizmet ve ürün elde etmeyi misyon edinmiştir. Toplam kaliteyi bir yönetim tarzı olarak benimseyen örgütlerin çalışanların bilinçli katılımını sağlamak amacıyla neden sosyal örgüt modeline yönelmek durumunda oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin, çalışanlarının mutluluğunu sağlamadan müşterilerinin mutluluklarını sağlayamayacaklarını bilmeleri gerekmektedir. İç müşterilerin mutluluğunu sağlamadan dış müşterilere yönelmek toplam kalitenin başarılı olması açısından sakıncalıdır. Özellikle örgütlerin kurumsallaşma aşamasında sosyal modeli benimsemesi gerekmektedir<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Akaryıldız, a.g.e., s.45.

Motivasyonda en önemli konu, çalışanların davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekir. Çalışanlar, işletmeden birçok şeyler bekler: ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları vb. İşletme de çalışanlardan yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar çalışanların amaçlarını da yakından tanımaktır.

Çalışanları motive edecek faktörler pek çok değişkene göre farklılık gösterebilir. Örneğin; üst kademedeki çalışanları ücret arttırımı ile motive etmek her zaman mümkün olmamaktadır.

Çalışanların motivasyonu denildiğinde yalnızca alt kademe çalışanların motivasyonu düşünülmemeli, yöneticilerin motivasyonunun da son derece önemli olduğu unutulmamalıdır. Yönetici, amaç birliği oluşturulmadığı takdirde sahip olduğu güç ve yetkiyi şirket çıkarları dışında da kullanabilir. Dolayısıyla yönetici hedeflerinin, şirket hedefleriyle kesişimini sağlayacak bir formül bulmak, işletmenin kazancını yöneticinin de kazancı haline getirecek sistemi oluşturmak gerekebilir. Sorumluluğu paylaşan insanlara başarıdan pay vermek temelinden yola çıkarak; yöneticiye kardan veya satıştan komisyon vermek, işletmenin hisse senetlerinin yöneticiye satılması yoluyla işletmeye ortak etmek ve bu şekilde hedef birliği sağlamak mümkün olabilir.

Alt kademe çalışanlar için kendi kapasitelerini üst düzeyde ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratılması ve bunun için isteklendirilmeleri son derece yararlıdır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması için çok çeşitli faktörlerden yararlanılabilir. Güven ortamının yaratılması, fiziksel ortam koşullarının iyileştirilmesi ve örgütsel değişimin yarattığı stresin önlenmesi, bu faktörlerden bazılarıdır.

#### **2.1.1.4.1. Katılımın ve Güven Ortamının Sağlanması**

Çalışanların katılımının sağlandığı ve yapılan hataların korkuya kapılmadan dile getirildiği bir çalışma ortamının, iş performansı üzerinde olumlu etkileri vardır.

Çalışanların fikirleri, işletme içinde çeşitli problemlerin çözülmesinde kilit rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini iyi hissetmediği, iş konusunda rahatlıkla

görüşlerini bildiremediği bir çalışma ortamı değerli fikirlerin yok olmasına neden olabilir<sup>44</sup>. Deming'in de yönetim ilkelerinde çok önemli yer verdiği "güven ortamı"nın sağlanması halinde, çalışanların değerli fikirlerini korkmadan ortaya koymaları mümkün olabilmektedir.

Çalışanlar kendilerini organizasyonun değerli bir parçası olarak hissetmedikleri takdirde, kaliteli hizmet geliştirmek ve müşteriye değer vermek konusunda zorlanacaklardır. Çalışanlara onlardan ne beklendiği ve sıra dışı bir problem yaşandığında neler yapılacağı anlatılmalıdır. Bunun yanında performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirildiğini bilmeleri gerekmektedir. Butterfield'e göre, çalışanların iyi bir iş yapma konusundaki motivasyonunun kaynağı %80 oranında, aldıkları geri beslemedir<sup>45</sup>.

Güven faktörünün yerleştirilmesi sayesinde gerçekleştirilebilecek "katılma" ise, örgüt üyelerinin genel amaçlar doğrultusunda etkili ve rasyonel kararlar almalarını ve onları başarılı bir şekilde uygulamalarını sağlamak için kullanılan bir araçtır. Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği, geleneksel yaklaşımdan ayrılmaktadır. Buna göre katılmalı yönetimin aşağıda sıralanan konuları kapsamalıdır<sup>46</sup>:

- Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,
- Ödüllendirme sisteminin kurulması,
- Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması.

Yapılan araştırmaların bazıları, amaçların belirlenmesine çalışanların dahil edilmesinin, en büyük motivasyon faktörü olduğuna işaret etmektedir. Kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, amaçlar saptanırken ve bazı kararlar alınırken çalışanların katılımlarını sağlamakla atılabilir. Yapılan araştırmalara göre, işin hızı, görev dağılımı, yapılacak işle ilgili fazla mesai gerektirip gerektirmediği, verilecek dinlenme araları gibi işyeri kuralları konusunda çalışanların fikrini alınması ve kararlara katılımlarının sağlanmasıyla<sup>47</sup>:

---

<sup>44</sup> Pashiardis, a.g.e., s.15.

<sup>45</sup> Ronald Butterfield, *Quality Service: Pure and Simple*, ASQC Quality Press, 1991, s.48.

<sup>46</sup> Ulaş, a.g.e., s.15.

<sup>47</sup> Acar Baltaş, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.173.

- Ahlaki değerler ve iş doyumunda artış,
- Devamsızlıkta ve çatışmalarda azalma,
- İş bırakma sayısında düşüş görülmüştür.

Araştırma sonuçlarının da ortaya koyduğu gibi, karara katılım, çalışanların değer sistemlerine, zihinsel yapılarına ve motivasyonlarına olumlu yönde etki etmektedir. Bunun için bir yöneticinin belirli bir günde ve belirli bir saatinde (tercihen gündemli) bir toplantıda, kurumu ilgilendiren konuları ele almasında yarar vardır.

Kalite ilkelerini yönetimin her alanında hayata geçirmeyi amaçlayan Brisa'da, çalışanların katılımının ve çok yönlü iletişimin sağlanması için oluşturulan araçlardan biri, doğrudan doğruya çalışanlar tarafından hazırlanan ve şirket içinde dağıtılan gazete olmuştur<sup>48</sup>. Bu noktadan hareketle, katılımın sağlanması yolunda pek çok araçtan yararlanmanın mümkün olduğu söylenebilir.

#### **2.1.1.4.2. Fiziksel Ortam Koşullarının İyileştirilmesi**

Çalışanların motivasyonunun sağlanması yolunda atılması gereken adımlardan biri de fiziksel çevre koşullarının, çalışanların işini daha verimli şekilde yapabilmesine olanak sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasıdır. Isı, hijyen faktörleri, ışıklandırma, ses yalıtımı, havalandırma, makine ve araç gereç yerleşimi gibi faktörler, uygun çalışma şartlarının yaratılabilmesi açısından büyük önem taşır.

Kullanılan aletler, cihazlar, hatta masa ve sandalye dahi kişiye en rahat çalışma imkanını sunabilecek şekilde tasarlanmış ve yerleştirilmiş olmalıdır. Işıklıandırmadan, ortamdaki gürültüye kadar birçok etken çalışanların verimini düşürebilir ya da konsantrasyonu olumsuz yönde etkileyebilir. Ergonomi bilimi işte bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırabilmek ve çalışan kişilere en uygun ortamı hazırlayabilmek için çaba harcamaktadır. İş süreçlerinin; spor, dinlenme, sağlık ve

---

<sup>48</sup> Hazım Kantarcı, *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi: Bir Uygulama Örneği; Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu*, 1. Basım, M.Ü. Mühendislik Fakültesi Teknoloji Vakfı, 1999, s.24.

güvenlik unsurlarının tasarımında bütün ergonomi prensipleri mutlaka dikkate alınmalıdır. Ergonomi işin insancılaştırılarak verimliliğin artırılması sürecidir<sup>49</sup>.

Verimlilik üzerinde etkili olan faktörlerden gürültü, zihinsel işlemlerin yapılmasını zorlaştırdığı gibi, aşırı gürültüler bedensel direnci düşürebilmekte, geçici ve sürekli sağırılıklara neden olabilmektedir. Bu sorunlara engel olmak amacıyla gürültü çıkartan makineleri esnek zeminlere monte etmek, işyeri tavan ve duvarlarının izole edici maddelerle kaplamak gerekmektedir.<sup>50</sup>

Aydınlatma kalitesini geliştirmek amacıyla ise; tek yönden ve tek kaynaktan gelen ışıklar kullanılmalıdır. Işığın direkt göze gelmesi yerine bir yerden yansıyarak gelmesi göz sağlığı açısından son derece gereklidir. Renklendirilmiş ışıklandırma göz sağlığı açısından zararlı sonuçlar doğurabilir, çünkü seçiciliği son derece zorlaştırmaktadır. Görme çabukluğunu azaltmasının yanı sıra ekonomik bir çözüm de değildir. Aydınlatma şiddetinin ise, yapılan işe göre belirlenmesi yararlı olacaktır.

#### **2.1.1.4.3. Örgütsel Değişim Uygulamalarının Motivasyon Üzerindeki Etkisi**

Günümüzde işletmelerde çeşitli örgütsel değişim teknikleri, yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır. Bu değişimler, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vermek ve esneklik kazanmak için yapılıyor olsa da, başka sorunlara yol açabilmektedir.

Çalışanlar üzerinde, değişim stresini en aza indirmek amacıyla şu yollara başvurulur<sup>51</sup>.

- Astlara yeniden düzenlemenin niye gerekli olduğu açıklanmalıdır.
- Yeniden düzenleme sürecinde, değişikliğin kendilerini de kapsadığını anlamaları amacıyla, personel bu sürece katılmalıdır.
- Personelin değişikliklere alışması ve yeni gelişmelerden korkmaması için, değişim süreci, hizmet içi eğitimle birlikte gerçekleştirilmelidir.

<sup>49</sup> Kurtuluş Kaymaz, "Çalışma Yaşamında Kalite", *İnsan Kaynakları*, Cilt:5, Sayı:1, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (13.01.2004).

<sup>50</sup> Stephen Robbins, *Organizational Behaviour Concepts- Application*, 7.th ed., UK: Prentice Hall International Editions, 1996, s.55.

<sup>51</sup> Gisela Hogemann, *Motivasyon*, İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.40.

- Hizmet içi eğitim, değişim yönündeki istekleri yansıtacak bir ödüllendirme sistemi ile gerçekleştirilmelidir.

#### 2.1.1.4.4. Motivasyon Üzerinde Etkili Diğer Faktörler

Örgüt yapısının, çalışanlar üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Plansız çalışmanın olduğu, amaçların belirlenmediği, yetki ve sorumlulukların bilinmediği bir organizasyon, işgörenler açısından huzursuzluğa yol açacaktır. Morali kötü etkileyen diğer bir unsur da örgütün büyüklüğüdür. Hiyerarşinin; astlar ve üstler arasında yüz yüze iletişimi engellediği bir yapılanma, moral bozukluğu yaratmaktadır.

Oluşturulan çalışma grupları da moral üzerinde etkili olmaktadır. Benzer eğitimleri almış, aynı yaş grubunda ve diğer pek çok yönleriyle benzeşen insanların oluşturduğu homojen gruplar, bireysel tatminin sağlanabildiği gruplardır. Öte yandan, birbiriyle benzeşen heterojen gruplar, grup üyelerinin tatminini sağlamasa da; işin kalitesine ve üyelerin eğitimine hizmet vermekte, çok çeşitli fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Çalışanların sahip olduğu yeteneklerden tam olarak yararlanmak ve müşteri memnuniyeti sağlamak, onları çok iyi tanımakla mümkündür. Astların karakterleri çok iyi bilinmeli ve ona göre davranılmalıdır. Örneğin; tek çalışmaktan hoşlanmayan bir kişinin grup çalışmalarında değerlendirilmesi, daha verimli çalışmalar ortaya çıkmasına yardımcı olacaktır.

Ayrıca her bireye görevini nasıl yaptığı konusunda edinilen kanaatler bildirilmelidir. Yapılan tenkitler ise kişinin sahsına değil yapılan ise yöneltilmelidir. Diğer bir nokta ise, kumanda zincirinde bulunan iki yöneticinin, işçilere bir işi görmek üzere birbirine zır düşen kararlar vermemeleri gereğidir<sup>52</sup>.

Reklamlar yardımıyla da, çalışanlarla ilişkilerin geliştirilmesi mümkündür. Kotler'e göre işletmelerin hedef kitlelerine ulaşmada etkili olan reklamlar, çalışanlarla kurulan iletişim de de etkili olabilmektedir. Southwest Airlines'ın hazırladığı reklamlarla

---

<sup>52</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.199.

çalışanların organizasyonun çok önemli bir parçası olduğu; Southwest Airlines'ın eğlenceli bir çalışma ortamı yarattığı anlatılmıştır. Çalışanlarla iyi iletişim kurmak, onlara önemli olduklarını hissettirmek gereklidir, çünkü firma çalışanları, üretilen ürünlere inanmadıkları takdirde, müşterilerin de bu ürüne inanması beklenemez<sup>53</sup>.

#### 2.1.1.5. İletişim

Kurum içinde çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin geliştirilmesi ve dayanışmanın kurulması; örgüt yapısında kalitenin sağlanabilmesi açısından önem taşıyan faktörlerdendir.

Toplam kalite kavramı, kuruluşlarda iş yapma ve çalışma anlayışını da etkilemiştir. Bu etki, belirli alanlarda uzmanlaşan ve birbirinden ayrı iş bölümleri yerine günümüzde, birbiri ile ilişki halinde ve karşılıklı olarak bilgi iletişim kanallarının sürekli açık olduğu organizasyonel yapılanmaları getirmiştir<sup>54</sup>. Toplam kalite hedefine, kuruluş içinde iletişimin geliştirilmesi, eğitim ve öğrenmenin hızlandırılarak sürdürülmesi ve katılımcılığın güçlendirilmesi ile ulaşılabilir.

İletişim, belirlenen amaçlara ulaşmak ve işlerin daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlamak için, çalışanların çabalarını birleştirmek ve gerekli işbirliğini, en uygun ortam, zaman, eleman ve malzeme ile gerçekleştirmektir<sup>55</sup>.

İletişim Modeli; kimin hangi kanalla, kime, ne dediği ve bunların etkisinin ne olduğu hakkında fikir vermektedir. İletişim sistemi mesajların anlamlı bir şekilde akışını sağlamak üzere bir araya getirilen öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler genel olarak şu şekilde sıralanabilir<sup>56</sup>.

- İletişimci (Mesajın vericisi, kaynağı ),
- Mesaj oluşturma (Encoding, şifreleme, kodlama),
- Mesaj (İleti, gönderilen tarafından alınan anlamlar bütünü),
- Kanallar (Mesajların muataba iletilme veya verilme yolları),

<sup>53</sup> Philip Kotler, *Marketing Management*, Prentice Hall, 2000, s. 245.

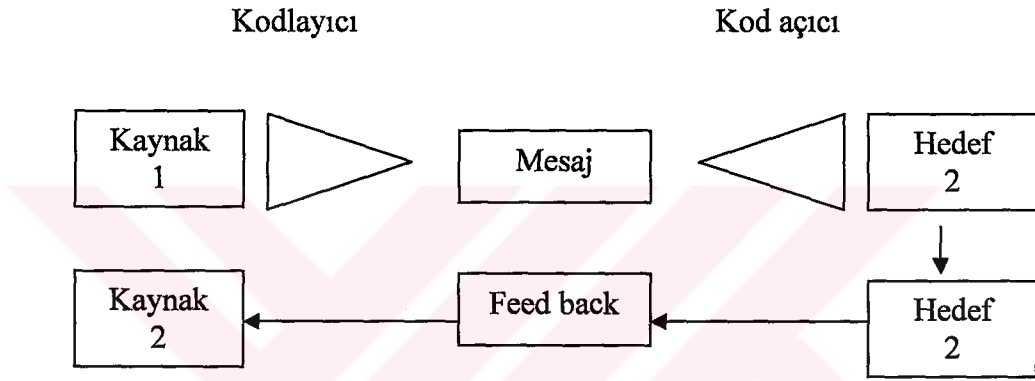
<sup>54</sup> Nurettin Peşkirioğlu, *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Ankara: MPM Yay., 1999, s. 29.

<sup>55</sup> Şimşek, a.g.e., s.49.

<sup>56</sup> Didem Bengil, "Uluslararası Pazarlamada Reklam Mesajı Yaratılmasında Kültür ve Önemi", İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2003.

- Şifre çözümü (Decoding, alıcının kaynak tarafından kodlanıp gönderilen sembollere, (Mesaja anlam yüklemesi süreci),
- Muhatap (Mesajın alıcısı veya gideceği yer),
- Tepki (Alıcının mesaja maruz kaldıktan sonraki tepkisi),
- Feedback (Geri Bildirim, alıcının tepkisinin kaynağa giden kısmı),
- Parazit (Noise).

Mesaj, feed back, iletişim kaynağı vb. faktörlerden oluşan iletişimin işleyişi, Şekil 14'te gösterilmektedir.



Şekil 14: İletişimin İşleyişi

**Kaynak:** İsmail Türkmen, *Yöneticiler İçin Etkili İletişim Modeli*, 3. Basım, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000, s.12.

Örgütsel iletişim ise, örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetleme gibi eylemleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alış-verişidir.

Organizasyonlarda iletişim, çok hızlı bir şekilde gelişmektedir. Pek çok işletme gelecek başarıları için hayati önem taşıyan iletişimi artırmanın yollarını aramaktadır. Bireysel iletişim ve iletişimin devamı, ancak etkili bir yönetimle sağlanabilir.

Bazı işletmelerin çok geniş alana yayılmış olması, -üniversitelerin çok farklı kampüslerde bulunması gibi-, ya da aşırı hiyerarşik basamakların bulunması, iletişim kalitesini etkileyebilmektedir.

İletişim kalitesini etkileyen diğer bir unsur da mesajların süzülerek aktarılmasıdır. Mesajların süzülerek aktarılması kişisel bir tavır gibi gözükse de aslında örgütsel yapıdan kaynaklanır. Sorumluluk ve denetim baskısı, yöneticileri sorunları daha küçük göstermeye iter. Hiyerarşik basamak sayısı arttıkça, mesajların bozulma oranı da artar<sup>57</sup>.

#### **2.1.1.6. Ortak Kültür**

Kültür, “bir toplumun davranışlarını şekillendiren, her topluma ayrı bir çevre olma özelliği kazandıran ve her topluma kendi şeklini veren kural ve sorumlulukların meydana getirdiği bir bütündür”. Başka bir deyişle kültür, sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren ve belirli bir topluma ait yaşam biçiminin o toplumun bireyleri tarafından uygulanması olarak açıklanabilir<sup>58</sup>.

İşletme içerisinde geliştirilen inançlar, değerler ve davranışlar bütünü ise, ortak kültürü oluşturan bileşelerdir. Ortak kültür, TKY çalışmalarını destekler nitelikte oluşturulabilirse, zaman içinde toplam kalite kültürünün oluşturulması ve başarı sağlanması mümkün olur.

#### **2.1.1.6.1. Toplam Kalite Kültürü**

Kalite Kültürü, bir şirketin (kurumun ya da grubun) örgütün dış ortamında varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade eden, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünüdür<sup>59</sup>.

Başka bir ifade ile kalite kültürü tamamı ile entegre olmuş, sosyal ve kültürel bir sistemdir. Bu sistemde tüm çalışanlar birbiriyle serbestçe konuşurlar ve kaliteyi iyileştirmede kullanılan araçlar hakkında bazı bilgilere sahiptirler. Karmaşık sorunların en uygun şekilde çözümlenebilmesi için, hem insan ilişkilerinde hem de istatistikte

<sup>57</sup> Türkmen, a.g.e., s.62.

<sup>58</sup> Esin Can Mutlu, *Uluslararası İşletmecilik*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s.275.

<sup>59</sup> Şimşek, a.g.e., s.30.

uzman kişiler görevlendirilmiştir. Sosyal ve teknik uzmanlar birbiriyle rahatça konuşabilmektedirler<sup>60</sup>. Burada vurgulanan esas itibariyle, kalite kültürü oluşturulmasında iletişimin taşıdığı önemdir.

İlke ve değerlerin korunması yani işletme kültürünün oluşturulması ve sürekliliğinin sağlanması, firma ile toplum arasında kültürel bütünleşmenin sağlanması, kültürel değerlerin işletme içinde yayılımının gerçekleştirilmesi çalışma yaşamında kaliteyi arttıran öğeler arasında yer almaktadır<sup>61</sup>.

Başarılı bir TKY uygulaması, yalnızca süreçlerin değiştirilmesiyle yetinmez; çalışanlara amaç, hedef, ve stratejilerin açıklanması, vizyon ve misyon bilincinin kazandırılması yoluyla değerlerin de değiştirilmesini gerektirir.

Bir örgütün tüm bireyleri tarafından paylaşılan değerler bütünü olan kültürün, belli bir derinliğe ulaşması zaman alır, sürekli eğitimi ve takım halinde öğrenmeyi gerektirir. Kalite kültürü oluşturmak için<sup>62</sup>:

- Paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaştırılmasına,
- İyi geliştirilmiş örgütsel kalite misyon ve hedeflerine,
- Tutarlı bir örgüt yapısına,
- Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerine,
- Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- Kişilere özel dikkat gösterilmesine gerek duyulur.

Günümüzde çağdaş bir yönetim felsefesi konumuna gelmiş olan Toplam Kalite Yönetimi, örgüt kültüründe köklü bir değişim gerektirmektedir. İşletmelerin TKY'yi sağlam temellere oturtabilmeleri için, yaşam evrelerindeki sorunları krize dönüşmeden çözümlenmeleri, kültürel yapılarında gerekli uyarlamaları gerçekleştirmeleri zorunludur. Toplam Kalite Yönetimi'nin örgüt kültüründe oluşturduğu değişim ise şu şekildedir<sup>63</sup>:

<sup>60</sup> Selen Sanal, "Kalite Kültürü", *İnsan Kaynakları*, Cilt 1, Sayı 1, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (27.04.2004).

<sup>61</sup> Kurtuluş Kaymaz, a.g.e., [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (13.01.2004).

<sup>62</sup> Sanal, a.g.e., [www.isguc.org](http://www.isguc.org).

<sup>63</sup> Bahar Taner, "Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Öneri Dergisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt 5, Sayı 20, Haziran 2003, s.42.

- Güvensizlik ve eleştirilme korkusunun egemen olduğu bir ortamdan, yaratıcılığın gelişebileceği açıklık ve güven ortamına geçiş,
- Bireysel çalışmadan takım çalışmasına geçiş,
- Bölümler arasında engellerin kalkması,
- Yönlendirme ve kontrole dayanan otokratik bir yönetim biçiminden, takım lideri ve koç şeklinde daha ılımlı bir yönetim biçimine geçiş,
- Örgütün üst kademesinde merkezileşmiş güç yapısından, çalışanlarla paylaşılan bir güç yapısına geçiş,
- Sonuçlar üzerine odaklanma yerine, sonuçları getiren süreçlere yönelik sürekli iyileştirmeye, analizi ve gerçekleri baz alan bir karar almaya dayanan yönetime geçiş.

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan bir işletme ile geleneksel yönetim tarzını benimsemiş işletmelerin örgüt kültürü; misyon, hedef, yönetim, müşteri talepleri gibi çok çeşitli alanlarda karşılaştırılmış; sonuçlar tablolastırılmıştır.

**Tablo 4: Geleneksel- TKY Örgüt Kültürü Karşılaştırılması**

	<b>GELENEKSEL</b>	<b>TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b>
<b>Genel misyon</b>	Yatırım üzerinde maksimum getiriye sağlamak	Müşteri tatmini
<b>Hedefler</b>	Kısa dönem vurgusu	Kısa dönem ve uzun dönem arasında denge
<b>Yönetim</b>	Her zaman açık değil; bazı durumlarda tutarsız hedefler	Açık; çalışanların katkıda bulunmalarını teşvik eder; tutarlı hedefler
<b>Yöneticinin Rolü</b>	Direktif verme; direktifleri uygulamaya	Koç; engelleri ortadan kaldırma, güven oluşturma
<b>Müşteri Talepleri</b>	En yüksek öncelik taşımayabilir; belirsiz olabilir.	En yüksek öncelik taşır; müşteri taleplerini belirlemek ve anlamak önemli
<b>Sorunlar</b>	Suçlu arama; cezalandırma	Sorun belirleme ve çözüm
<b>Sorun Çözme</b>	Sistemli değil; birey bazında	Sistemli değil; takımlar bazında
<b>İyileştirme</b>	Düzensiz	Sürekli
<b>Tedarikçiler</b>	Karşıt	İş ortaklığı
<b>İşler</b>	Dar kapsamlı; uzlaşmış	Geniş kapsamlı; genel

**Kaynak:** Bahar Taner, “Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Öneri Dergisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayı 20, Cilt 5, Haziran 2003.

#### **2.1.1.7. Bireysellik/Takım Ruhu**

Kalite uygulayıcıları, kalite gelişiminin sürekliliği için birincil aracın, takımlar olduğu konusunda birleşmektedirler. Kısa dönemli takımlar, farklı kademe ve özellikteki insanları içermesi ve kısa zamanda elle tutulur sonuçlar vermesi açısından son derece yararlıdır<sup>64</sup>.

Kalite gruplarının yapmaması gereken hatalardan biri; değişiklik yapılması gereken unsurların kendi aralarında değerlendirilip müşterinin nabzının tutulmamasıdır.

<sup>64</sup> Kathryn Troy and Lawrence Schein, “The Quality Culture: Manufacturing Versus Services”, *Managing Service Quality*, Volume 5, Number 3, 1995, s.47.

## 2.1.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Algılama Farklılıkları

Toplam Kalite Yönetimi'nin anlamını tam olarak kavrayamayan bazı işletmeler, kalite çalışmalarını başarısızlıkla sonuçlandırmaktadırlar. Bunun önlenmesi için TKY ile ilgili algılama farklılıklarının önlenmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili algılama farklılıkları şu şekilde özetlenebilir<sup>65</sup>:

- TKY; bir moda akımı, belgelendirme veya bir ödül değildir. Ülkemizde daha eski bir geçmişe sahip olan ISO Kalite Güvence Sistemi'nin, TKY ile ciddi anlamda karıştırıldığı bir gerçektir. TKY, ISO değildir. ISO, TKY'nin minimum gereklerindedir ve sadece ISO ile TKY gerçekleştirilemez.
- TKY, yalnızca iş dünyasında veya sanayi şirketlerinde kullanılmaz. TKY'nin üretim sektöründe başladığı ve yayıldığı bir gerçektir; ancak kısa bir süre içinde hizmet sektöründe de başarılı uygulamalar gerçekleşmiştir ve süregelmektedir. TKY, bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.
- TKY, bir çeşit sistem dokümantasyonu değildir. TKY'nin varlığı ve gelişimi için bu gereklidir; ancak tamamını oluşturmaz.
- TKY, reengineering'de (değişim mühendisliği) olduğu gibi, radikal değişiklikleri önermez. KAIZEN (daha iyisi için gelişme) adı verilen aşamalı gelişimi temel alır.
- TKY'nin amaçlarından biri, hatasız ürün üretmektir; ancak temel felsefe süreçleri sürekli iyileştirmedir.
- TKY, organizasyonel yapıda, yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya işleyen bir süreçtir. Ciddi bir yetki ve sorumluluk devrini gerektirebilir.
- TKY, asla bir kişinin veya bir departmanın işi değil, tüm çalışanların sorumluluğudur.
- TKY, uygulamasına geçiş sürecinde pilot departman uygulaması yapılamaz, zira TKY bir bütündür ve "toplam olarak uygulanır".

<sup>65</sup> Gülin Arkun, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler", *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of TOTAL Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999, s.251.

- TKY, süreçlerinden birisi de yüksek kalite ve düşük maliyettir. Ancak maliyet düşürme çalışmaları için bir araç olarak kullanılmaz. Bu çalışmalar TKY'nin bir parçasıdır.
- TKY, mevcut sistemi "iyileştirmek"ten öte, gelişmeye açık ve kendini yenileyen bir alt yapı kurma çalışmasıdır.
- TKY insan olgusu üzerine kuruludur ve insan önemlidir.
- TKY, "kalite çemberleri" değildir, bunlar TKY'nin bir önceki aşaması olan kalite kontrolün unsurlarıdır ve çalışanların katılımı kavramının oluşmasında öncülük yapmışlardır.
- TKY, pareto analizi, balık kılıcı diyagramı gibi sorun çözme teknikleri değildir, bunlar TKY'de kullanılan unsurlardır.
- TKY'de temel olan organizasyonel öğrenmenin sağlanması önemli bir konudur.. "Öğrenen organizasyon" olgusu, sağlam bir alt, sağlam bir alt yapının oluşmasında çok önemli bir konudur; ancak ardı arkası kesilmeyen toplantı ve seminerler örgütün "öğrenen" sıfatını kazanmasını sağlamaz.

## 2.2. Toplam Kalite Yönetiminde Stratejik Yapılanma

Toplam Kalite Yönetimi'nin işletme ile ilgili pek çok konuda yol gösterici olması ve kapsamlı bir yapılanma önermesi, yöneticilerin stratejik yönetim planlarını kalite felsefesi ile yapılandırmaları ile sonuçlanmaktadır.

Stratejik yönetimin amacı, kurumun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim, geleceğe ilişkin vizyon oluşturulmasını amaçlar. Kurulmuşta vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi TKY açısından büyük önem taşır<sup>66</sup>.

Stratejinin kurulabilmesi için, vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra, işletmenin çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. İşletmenin ekonomik yapısı, teknik yeterliliği, insan kaynaklarının bilgi, beceri düzeyi ve benzeri faktörlerin analizi ile güçlü ve zayıf yönler tespit edilmeli, toplumdaki sosyal olaylar ve devlet politikaları gibi çeşitli dış

---

<sup>66</sup> Ulaş, a.g.e., s.22.

etkenlerin işletme üzerindeki yansımaları takip edilmelidir. Dolayısıyla SWOT Analizi, strateji oluşturma konusunda öncelikli olarak baş vurulan bir analiz türüdür.

İşletmenin yönetsel anlamda mevcut analizinin yapılması da, yönetim stratejisinin kurulması açısından önem taşır. Çalışmanın uygulama bölümü ile paralellik göstermesi açısından yeniden yapılandırma çalışmalarının kamu kesimindeki ifadesi olan, “Norm Kadro” konusuna da bu bölümde yer verilmiştir. Norm Kadro çalışmaları, örgütün mevcut durumunu, organizasyon şemaları ve kadro kılavuzları yardımıyla saptamakta ve ideal yapının oluşturulmasını sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi’nde stratejik yapılanma kapsamında, mevcut durumun analizi ve yeniden yapılandırma sürecini ifade eden, SWOT Analizi ve Norm Kadro çalışmalarına değinilecektir (Stratejik yönetim alanında önemli yeri olan, misyon ve misyon konusuna ise ikinci bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir).

### 2.2.1. SWOT Analizi

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT Analizi (etkileşim analizi) adı verilir<sup>67</sup>. SWOT kelimesi, İngilizcedeki strength (güçlülük), weakness (zayıflık), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşmuştur.

Organizasyonel başarı için; organizasyondaki yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, çevre ve çalışma ortamının, teknoloji yapısının, müşteri profilinin, organizasyon kültürünün, performans göstergelerinin, enformasyon akışının ve saire tüm unsurların dikkate alınması gerekir. İşte SWOT analizi bu tür bir değerlendirmeye imkan sağlar<sup>68</sup>.

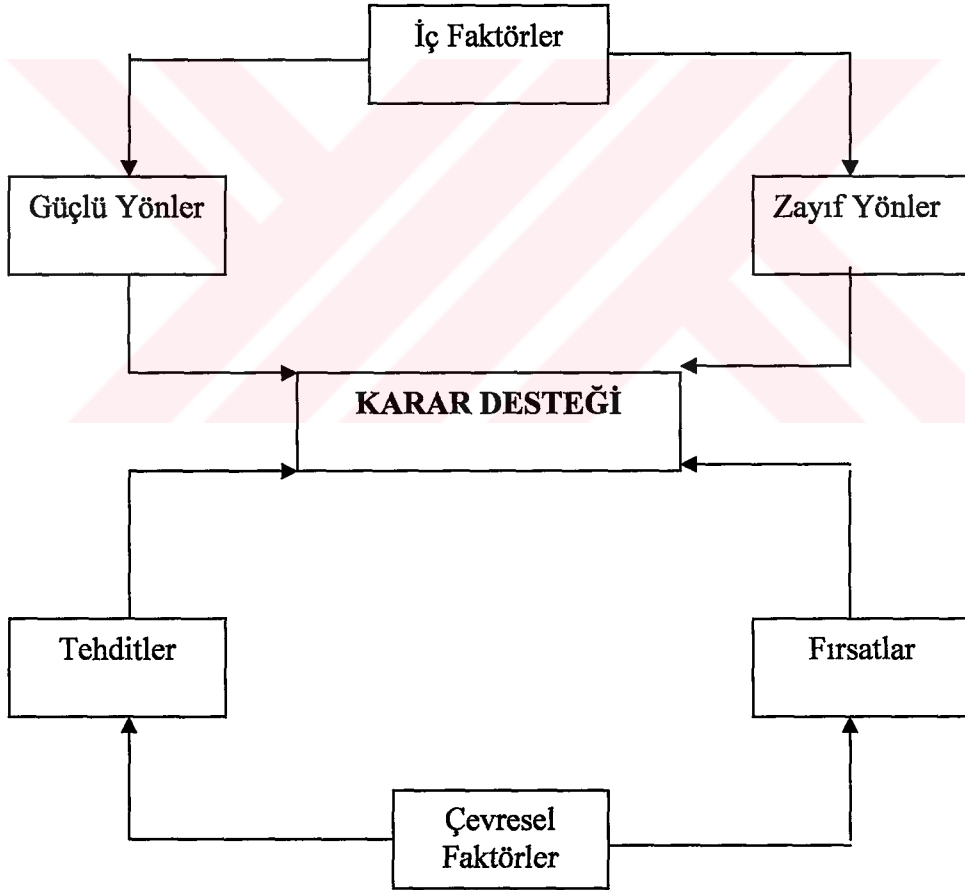
Analizde amaç; güçlü yönler üzerine daha fazla giderek pekiştirilmesini sağlamak, zayıf yönlerin kötü etkisini bertaraf etmek; fırsatların değerlendirilememesi nedeniyle

<sup>67</sup> Dinçer, a.g.e., s.204.

<sup>68</sup> Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Swot Analizi”, [http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-  
yonetim/swot.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm), (15.12.2003).

“tehdit”e dönüşmesini önlemek, fırsatlardan yararlanabilmek, tehditler konusunda ise uyanık olmak ve önlemler almaktır.

SWOT Analizi iç çevre ve dış çevre analizinden oluşur. İç çevreye ilişkin faktörler – güçlü ve zayıf yönler-, genellikle işletmenin kontrolü altındaki faktörleri kapsar. Dış çevre ise işletmenin kendi dışındaki faktörlerden oluşmasına karşın, işletme karar alma sürecinde önemli yeri olan ve işletmeyi doğrudan ya da dolaylı etkileyen faktörleri ifade eder. Rakipler, hükümet düzenlemeleri, kanunlar, ülke ekonomisi, iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve tüketiciler gibi işletmenin dışında yer almasına karşın, işletmenin sürekli etkileşim içinde olduğu faktörler dış çevreyi oluşturan faktörler olarak değerlendirilir. Şekil 15’te, SWOT Analizi genel hatlarıyla ortaya konmuştur.



**Şekil 15: SWOT Analizi**

**Kaynak:** Bilgehan Gürlek, *Swot Analizi*, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, Haziran 2002, TÜSSİDE, s.204.

Fırsat, kelime anlamı itibariyle, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır<sup>69</sup>. Tehditler ise işletmenin ne gibi engellerle karşı karşıya olduğunu gözler önüne serer. Örneğin değişen teknoloji, işletmenin değişime ayak uyduramadığı durumlarda ciddi bir tehdit olabilir.

İç ve dış etkenler -güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatlar-, Yıldız Teknik Üniversitesi temel alınarak örneklendirilebilir. Aşağıda ifade edilen görüşler, 29 Kasım 2002 tarihli SWOT Analizi'nde ortaya konmuş görüşler arasındadır.

İç faktörler kapsamında incelenen güçlü yönlerden bazıları:

- Eğitimde kaliteye yönelik artan çaba,
- Uluslar arası akademik ve bilimsel işbirliğine yatkınlık,
- Yeni başlayan firmalara KOSGEB yoluyla destek verilmesi.

İç faktörler kapsamında incelenen zayıf yönlerden bazıları:

- Eğitimde performans değerlendirme standartlarının olmaması,
- Verilen eğitimin uygulamaya dönük olmaması,
- İletişim eksikliği.

Dış faktörler kapsamında değerlendirilen fırsatların bazıları:

- Eğitim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi,
- Küreselleşme ve AB etkisiyle iletişim olanaklarının artması,
- Toplumun hizmet ihtiyacı, araştırmaya yönelik talebin artması.

---

<sup>69</sup> Dinçer, a.g.e., s. 205.

Dış faktörler kapsamında değerlendirilen tehditlerin bazıları:

- Vakıf üniversitelerinin güçlü mali yapısı,
- Yetişmiş personelin vakıf üniversitelere geçme isteği,
- Eğitime ayrılan kaynağın gittikçe düşmesi.

SWOT Analizi, beyin fırtınası tekniği kullanılarak uygulanabilir. Uygulama aşamasında, farklı alanlarda eğitim almış, farklı birimlerde çalışan kişilerin bir araya getirilmesi, analizin verimliliğinin artırılması açısından önemlidir.

### 2.2.2. Norm Kadro Çalışmaları

Norm Kadro, kamu kurum ve kuruluşlarının, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları optimal, diğer bir ifade ile ihtiyaçtan ne daha az ne de daha fazla kadronun, nitelik ve sayısal yönüyle tespit edilmesidir<sup>70</sup>.

Toplam Kalite yaklaşımının, özellikle bürokrasinin organizasyon yapısını etkileyen ilkeleri ve yeni organizasyon modelinin gerektirdiği değişiklikler, bu amaçla başlatılan kadro planlaması çalışmasının da genel ilkeleridir. Bürokraside yapılacak kadro planlaması çalışmalarına, amacın belirlenmesi, reorganizasyonun gerçekleştirilmesi ve kadro sayılarının saptanması amacıyla ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel bölümlenme, kendi başına bir amaç değildir. Yapılmak istenen, amaçları en etkin biçimde gerçekleştirebilecek teknik yapıyı kurmaktır. Bunun için bölümlenimin uzmanlaşmaya izin vermesi, denetimi kolaylaştırması, eşgüdüm sorunlarına yol açmaması, yerel koşulları gözetmesi, harcamaları azaltması ve özel nitelikli sorunların çözümü için gerekli duyarlılığın gösterilmesini sağlaması beklenir<sup>71</sup>. Norm Kadro çalışması ile ideal organizasyon yapısının oluşturulabilmesi için, bu bölümlenme ilkelerinin temel alınması gerekmektedir.

<sup>70</sup> *Norm Kadro El Kitabı*, TC. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No: 269, s.3.

<sup>71</sup> Feyzi Uluğ, "Örgütsel Analiz ve Yapılanma", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Sürekli Eğitim Merkezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Teknikleri Semineri, 1-5 Nisan 2002, s.1.

Gereksiz kurulan birimler ne denli örgütsel harcamayı arttırmaktaysa, bu birimlerde istihdam edilecek olan gereksiz/fazla insan gücü de aynı sonuca neden olacaktır. Dolayısıyla istihdam edilecek her bir kadronun örgüte sağlayacağı marjinal yararın, maliyetinden daha az ya da çok olup olmadığına bakılması gerekir. Birimleri bir istihdam deposu olarak gören sıg yaklaşımlardan uzak durularak, ölü birim kurulmamalı, gereksiz kadro istem ve ihdaslarından kaçınılmalıdır<sup>72</sup>.

Norm Kadro süreci, iş analizi ve örgüt analizlerinin gerçekleştirilmesi ve organizasyon şemalarının çıkartılması aşamalarını kapsar. Mevcut yapının çıkartılmasından sonra, aksaklıklar belirlenerek norm kadro organizasyon yapıları (ideal yapılar) oluşturulur.

### 2.2.2.1. İş Analizi

İş analizi faaliyetleri işletmelerdeki, işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur. Bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır<sup>73</sup>.

İş Analizi çalışmalarında bilimsel metotların uygulanması, Fredrick W. Taylor'la başlamıştır. 1880'li yılların başlarında Taylor, iş görenlerin becerilerini arttırmak amacı ile iş analizi çalışmalarını başlatmıştır. İş analiz etmeye ve geliştirmeye yönelik bu girişimler, Taylor tarafından "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" olarak adlandırılmıştır. Taylor bu yaklaşımın temelini, bir iş görenin yaptığı işin temel bölümlere ayrılması ve işin yapılmasında etkili olmayan hareketlerin belirlenerek elimine edilmesi şeklinde belirlemiştir<sup>74</sup>.

İş analizi çalışmalarını dünden bugüne incelediğimizde, analizlerin içerik farklılığının, analiz amacının farklılaşmasından kaynaklandığını söylemek yanlış olmaz. İlk uygulama örneklerinde mevcut işlerin analizi, temel amacı oluştururken; günümüz uygulamalarında "iş tasarımı"nın temel olduğu, analizin işe yönelik ideal koşulların ve sistemlerin tespitine yönelik olduğu gözlenmektedir.

---

<sup>72</sup> Uluğ, a.g.e., s.16.

<sup>73</sup> Tuğray Kaynak ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay., 1998

<sup>74</sup> Meryam Akoğlan Kozak ve Oya Yazıcılar, "İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi", *Isguc.Org:Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=25](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=25), (29.09.2003).

İş analizinin içerdiği başlıca konular aşağıdaki gibidir:

- Yapılan işin özeti,
- Kullanılan araç, gereç ve donanım,
- Görevin diğer görevlerle ilişkisi,
- İşin gerektirdiği fiziksel ve zihinsel çaba,
- İnsiyatif kullanma ihtiyacı,
- Fiziksel ortam koşulları,
- İş kazası riski,
- Ünvan ve bağlı bulunulan birim,
- İş görenin özellikleri.

İş analizinden, görev tanımlarının çıkartılabilmesi amacıyla yararlanılmaktadır. Görev, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yapılması beklenen eylem ve işlemlerdir. Bu özelliğiyle görevler, örgütün yapı taşlarını oluştururlar. Görevler üst üste ve yan yana dizildiğinde ise, örgütün yapısı ortaya çıkar. Örgütlerde görev yapısını oluşturmak temel sorunlardan birisidir<sup>75</sup>. Amaçlar için gereken işlerin saptanması, bunların çözümlenmesi, iş yönergelerinin düzenlenmesi ve işlerin görev olarak ayrıştırılması örgütleme (bölümleme) sürecinin özünü oluşturur.

Görev tanımlarının çıkarılması, kurum amaçlarına göre çeşitli alanlarda kullanılabilir. Görev tanımlarının başlıca kullanım alanları şu şekildedir:

- Personel seçimi ve yerleştirilmesi,
- Kariyer planlaması,
- Organizasyon şemalarının oluşturulması,
- Performans değerlendirme,
- Ücret tespiti.

İş analizi, üst yönetime; insan kaynakları planlaması, ücret yönetimi ve eğitim planlaması konularında veri sağlamaktadır. İş analizindeki veriler doğrultusunda, işlerin

---

<sup>75</sup> Uluğ, a.g.e., s.1.

ve işleri yapacak olanların sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi sağlanmakta; işlerin önem ve zorlukları dikkate alınarak ücret politikası saptanmaktadır. Benzer işe benzer ücret politikasında yola çıkarak işletme içindeki ücret eşitsizliklerinin önlenmesi de mümkün olabilmektedir. Ayrıca, eğitim konularının belirlenmesi ve görev tanımlarının bilinmesi dolayısıyla eğitim ihtiyacı olan kişi ve/veya birimlerin belirlenmesini sağlamaktadır.

#### 2.2.2.2. Örgüt Analizi

Örgüt Analizi, sağlam bir örgüt yapısının vücuda getirilmesi için gerekli olan bir araçtır. Örgüt Analizine, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmetlerin eksik yürütüldüğü, zamanında yürütülmediği veya teknolojik değişikliğin, yapı değişikliğini gerektirdiği ya da sunulan hizmetlerin niteliksel ve niceliksel olarak değişmesi hallerinde başvurulabilir<sup>76</sup>.

Analizin gerçekleştirilmesi aşamasında öncelikle, örgüt amaçlarının, kuruluş kanunundaki amaç maddesi doğrultusunda belirlenmesi gerekmektedir. Amaçların tespit edilmesi, örgütlenmenin amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi açısından önemlidir. Sonraki aşama ise görevlerin; kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük ve yönetmeliklerdeki dayanakları ile birlikte belirtilmesidir. Son olarak kurumun tüm birimlerinin, danışma ve denetim birimlerini de içeren teşkilat şemalarının çıkartılması gerekmektedir. Organizasyon şeması, değişen şartlara cevap verebilecek esneklikte olmalıdır.

Bu aşamalar sonucunda, mevcut kuruluş birimleri ile kadro unvan ve sayıları ortaya konmaktadır. Yasal durum analizinde kuruluşun etkilendiği yasalar , yönetmelikler ile kuruluş içi yönetmelikler, yönergeler, karar ve emirler temin edilmektedir. Yasal durumun, kuruluşun işleyişini ne ölçüde etkilediği, kuruluşun yasal duruma ne ölçüde uyabildiği, kuruluş birimleri ve kadro ünvanları da göz önüne alınarak olabildiğince sayısal olarak değerlendirilmektedir<sup>77</sup>.

<sup>76</sup> Norm Kadro El Kitabı, a.g.e., s.4 .

<sup>77</sup> Yakut Suat, Norm Kadro Çalışması, <http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky11.doc>, (05.04.2004).

### 2.3. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi

Türkiye’de kaliteye duyulan ilgi, serbest ekonomiye geçilmesi ile artmaya başlamıştır. Büyük sanayi kuruluşları, yabancı kuruluşlar ile çeşitli ortaklıklar yapmışlardır. Bunun sonucunda ortak üretim yoluyla üretilen yabancı ürünler tanındıkça, yerli ürünlerde de aynı özellikler istenmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler, sanayi sektöründe insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesi ve bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasına neden olmuştur<sup>78</sup>.

Gümrük Birliği’ne giriş konusunun gündeme gelmesi ise, o güne kadar sadece yurt içinde geçerli olan rekabeti, uluslararası alana taşımış ve yıllar boyunca sadece iç pazara yönelik olarak üretim gerçekleştiren Türk şirketlerini, dünya şirketleri ile karşı karşıya getirmiştir.

Bu durum, üretime göre talep değil, talebe göre üretimi temel alan, sürekli değişim ve gelişimi ilke edinen şirketlerin varlığını sürdürebileceği bir rekabet ortamı yaratmıştır.

Ülkemizde 1990’ların başından beri, içinde bulunduğumuz yoğun rekabet ortamında, cesur ve ciddi uygulamalarla kurumları büyük başarılarla taşıyan Toplam Kalite Felsefesi ve Yönetimi, günümüzde artık tartışmaya açılmış ve zaman zaman kriterleri açısından sektörel farklılıkları göz önünde tutarak değerlendirilmektedir<sup>79</sup>.

Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında, sonuçlar sağlıklı bir şekilde alınmamıştır. Bunun pek çok nedeni vardır. En belirgin nedenler şu şekilde sıralanabilir<sup>80</sup>:

- İşletmelerde kayıtların doğru tutulmadığı varsayımı söz konusudur. Bu varsayımın da pek çok nedeni olabilmektedir. Örn; Bilgisizlik ve bazı sorumluluklardan kaçmak.

<sup>78</sup> Şimşek, a.g.e., s.2.

<sup>79</sup> Arkun, a.g.e., s.251.

<sup>80</sup> Özevren, a.g.e., s.55.

- İşletmeler başarısız uygulamalarını saklamak isteyebilirler. Oysa uygulamalar ve sonuçları belirlenebilirse, başarısızlığın nedenlerini ortaya çıkarmak mümkün olabilecektir.
- Sonuçları oluşturan süreçler farklı olabilmektedir. Bu yüzden karşılaştırmalar yapmak zorlaşmaktadır.
- Sanayide örnekleme sayısını oluşturacak kadar Toplam Kalite Yönetimi uygulayan işletme bulunamamaktadır.



### 3. BÖLÜM

## EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Eğitim, üretim faktörlerinden biri olan emeğe nitelik kazandırma sürecidir. Nüfusun eğitim düzeyi, bir ülkenin önemli kalkınma göstergelerinden biridir. Gelişmekte olan ülkelerin hızla kalkınabilmelerinin ön şartı, eğitimin niteliğinin artırılmasına, yani hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve kalifiye işgücü yetiştirilmesine bağlıdır<sup>81</sup>.

Eğitimin toplumsal değişime öncülük eden bir yönü vardır. Ayrıca eğitim kurumlarının yetiştirdiği bireyler amaçlanan nitelikte yetiştirilmemişse, bunun sonucu tüm toplumda gözlenir. Bu nedenle, eğitim kurumlarının kalite problemi yalnızca ilgili kurumları değil, tüm toplumu bağlayıcı niteliktedir.

Eğitim giderek artan bir şekilde öğrencilere, topluma ve iş dünyasına sunulan bir hizmet olarak görülmeye başlamıştır. Bu anlayış çerçevesinde, müşterilerine kaliteli bir hizmet sunmayı amaçlayan yüksek öğretim kuruluşları, belirli görevleri yerine getirebilecek yeterlilik ve uzmanlığa sahip olduklarının belgelenmesi yöntemini seçerek, bu konuda oluşturulmuş standartları uygulamaya başlamışlardır. Kalifiye insan gücünün yetiştirildiği en önemli kurumlardan olan, yüksek eğitim kurumlarının sağladığı hizmet kalitesi, tüm sektörlerin kalitesini etkileyen bir yapıya sahiptir. Eğitimde kalite yönetiminin amacı, kalifiye insan gücünün yetiştirilmesinde sürekliliğin sağlanmasına yardımcı olmaktır<sup>82</sup>.

Eğitim sistemi; öğrendiği her şeyi sorgulamadan kabul eden ezberci bireyler değil, bilgiyi mantık süzgecinden geçirip muhakeme eden, yaratıcı yeniliklere açık, geçmişini bilen, stratejik planlarını eski tecrübelerden yararlanarak ve yeni dinamikleri gözeterek oluşturan, iletişim becerisine sahip, empati kurabilen, ekip çalışmasında başarılı ve sorumluluk sahibi bireyler yetiştirme amacıyla olmalıdır.

---

<sup>81</sup> İnci Varinli ve Nıfset Uzay, "Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Arttırmaya Yönelik Çalışmalar, *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, Başkent Üniversitesi, s.158.

<sup>82</sup> Melih Eyitmiş, "Kalite ve Yüksek Öğretim", [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (20.10.2003).

Nitelikli insan gücü yetiştirilmesi amacıyla, yüksek öğretim kurumlarının çeşitli alanlarda düzenlemeler yapması gerekmektedir. Gözetilmesi gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir <sup>83</sup>:

- Fiziksel Yapı: Bina, spor tesisleri, açık alan, barınma, beslenme, sağlık vb. tesisler ,
- Akademik Altyapı: Labaratuvar, kütüphane ve dokümantasyon, iletişim, bilgi işlem, Türkçe kitap ve ders notları, araştırma cihazları ve malzemeler, alet ve teçhizatın bakım- onarım ve yenilenmesi, mali kaynaklar vb.,
- Programın Amacı: Müfredat ve içeriği, haftalık ders yükü,
- Öğrenciler: Sınıf mevcudu, barınma imkanları, kurumsal destek hizmetleri,
- Öğretim Elemanları: Özellikleri, özgeçmişleri, eğitim ve deneyimleri, yabancı dil bilgileri, öğretim üyesi başına düşen yıllık yayın sayısı,
- Sınav ve Değerlendirme Sistemi: Eğitim yöntemleri, projeler, öğrenci işleri,
- Akademik ve İdari Personel: Temin ve geliştirme sistemi, ücretler, yetiştirilmeleri,
- Araştırma ve Yayınların Nitelik ve Yeterliliği,
- Kurumsal Gelişme Planı (Stratejik Planlama),
- Üniversite- Sanayi- Toplum İlişkileri.

Türk Milli Eğitim Sistemi, akademik eğitimci bürokratlarca hiçbir ileri ülkede görülmeyen derecede merkezi bir yapı ve kurumsal monotonluk içinde yönetilen bir sistemdir<sup>84</sup>. Bu nedenle, tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelen TKY'nin, eğitim kurumlarında uygulanmaya başlaması, yurdumuzu çağın gereklerine adapte edebilmek açısından beklenen bir misyondur. Üretim ve hizmet sektörünün, son hızla değişim reformu başlattığı günümüzde eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerimizin bu çağdaşlaşma yarışında öncülük yapması gerekmektedir.

Eğitim Yönetiminde TKY'nin uygulanmasıyla, hareketsizlik yerine hareketlilik, hızlı karar verme, alt kademelere faaliyet serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini arttırmak, az sayıda kurmay personel, az sayıda hiyerarşi kademesinden

<sup>83</sup> Cemal Bıyık, *Yüksek Öğretimde Kalite Değerlemesi ve Akreditasyon Kriterleri*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Yay., 2002.

<sup>84</sup> *Türkiye'de ve Dünya'da Yükseköğretim: Bilim ve Teknoloji*, TÜSİAD Yay., 1994, s.244.

oluşan basit bir organizasyon yapısıyla faaliyette bulunulması değişimi kolaylaştırır<sup>85</sup>. Kısaca eğitimde TKY, kaliteli eğitimi mümkün kılacak bir yönetim tekniği sunar.

### 3.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi değerlendirildiğinde, yalnızca öğrenciler ve ders içerikleri incelenmez bütüncül bir yaklaşımla tüm sistem, çalışanlar, hizmet içi eğitim programları, yönetim vb. pek çok konu bir arada değerlendirilir. Toplam Kalite Yönetimi'nin bütünselliği buradan gelmektedir.

Eğitim kurumlarında kaliteyi artırmak için baş vurulan yollar çeşitlidir. Çalışanlara karar verme yetki ve sorumluluğunun verilmesi yoluyla, katılımlarının sağlanması, hizmet içi eğitimler yoluyla, çalışanların bilgi ve beceri düzeylerinin arttırılması, kalite ikliminin kurum bünyesinde oluşturulması, akademik kalitenin arttırılması ve benzeri pek çok faktör kalite yolunda gelişimi arttıracak yöntemler arasındadır.

Lockwood, Lezotte, Bayless, Andrade, Ryley, Duden, Holmes, Holt, Scmoker ve Wilson gibi pek çok araştırmacı, çeşitli çalışmalar yapılmış ve Deming'in kalite ilkelerini eğitime uygulamışlardır. Bu araştırmalar sonucunda aşağıdaki ilkeler ortaya konmuştur<sup>86</sup>:

- Yönetici ve öğretmenler için kurumsal eğitim ve iş başında eğitim çalışmalarına önem verilmesi,
- Bölümler, birimler arası engellerin ortadan kaldırılması; gruplar, birimler ve bireyler arası eşgüdümü gerçekleştirmek için stratejiler oluşturulması,
- Düşük kalite ve verimliliğin, öğretmen ve öğrencilerin kontrolüyle ilişkili olmayıp, sistemin yapı ve işleyişiyle ilgili olduğunun bilinmesi,

<sup>85</sup> Ömer Bulut ve diğerleri, "Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları", *Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler*, TÜSİAD Yay., 1998, s.71.

<sup>86</sup> Cevat Celep, "Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999, s.147.

- Standart başarı testlerine bel bağlamaktan vazgeçilmesi, yönetimin gücünün çalışanların iş doyumunu ve hoşnutluğunu sağlamaya yönelik olarak kullanılması,
- “Amaçlara göre yönetim” anlayışından vazgeçilmesi, eğitim yöneticilerinin tüm sorumluluğunun, niceliği niteliğe dönüştürmek olduğunun bilinmesi,
- Eğitim programlarının geliştirilmesinde temel ilke olarak herkese, kendini geliştirme şansının tanınması, değişimin okuldaki herkesin görevi olduğunun bilinmesi, bu nedenle değişim sürecinde herkesin birlikte çalışmasının sağlanması,
- Eğitimde kaliteyi oluşturmak için, testlere güvenmekten vazgeçilmesi, denetim için standart başarı derslerini, mezuniyet sınavlarını kullanmak yerine, öğrenci performansı oluşturmak için gerekli öğrenme yaşantılarının oluşturulması ve eğitim sürecinin kaliteye dayalı denetime gerek kalmadan işlemesi.

### 3.2. Eğitim Yönetiminin Sistem Yaklaşımına Göre İncelenmesi

Eğitim kurumları –özellikle üniversiteler-, ayrı ayrı çalışan departmanlar olarak görülmemelidir. Akademik, idari ve destek hizmet birimlerini bir bütün olarak görmek, eğitim-öğretimin kalitesini sürekli iyileştirme amacıyla bütünleşmiş bir sistem olarak çalıştırmak gerekmektedir<sup>87</sup>. Bu da, eğitim yönetiminin sistem yaklaşımı çerçevesinde değerlendirilmesini zorunlu kılar.

Sistem; girdi, çıktı, işlem ve geri bildirim öğelerinden oluşan bir yapıdır. Bu noktadan hareketle eğitim sisteminin girdileri arasında şu faktörler yer alır:

- Öğrenci,
- Bütçe,
- Yeni personel,
- Yeni donanım,
- Enerji.

---

<sup>87</sup> Mithat Çoruh, , “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Başarılı Olur”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999, s.11

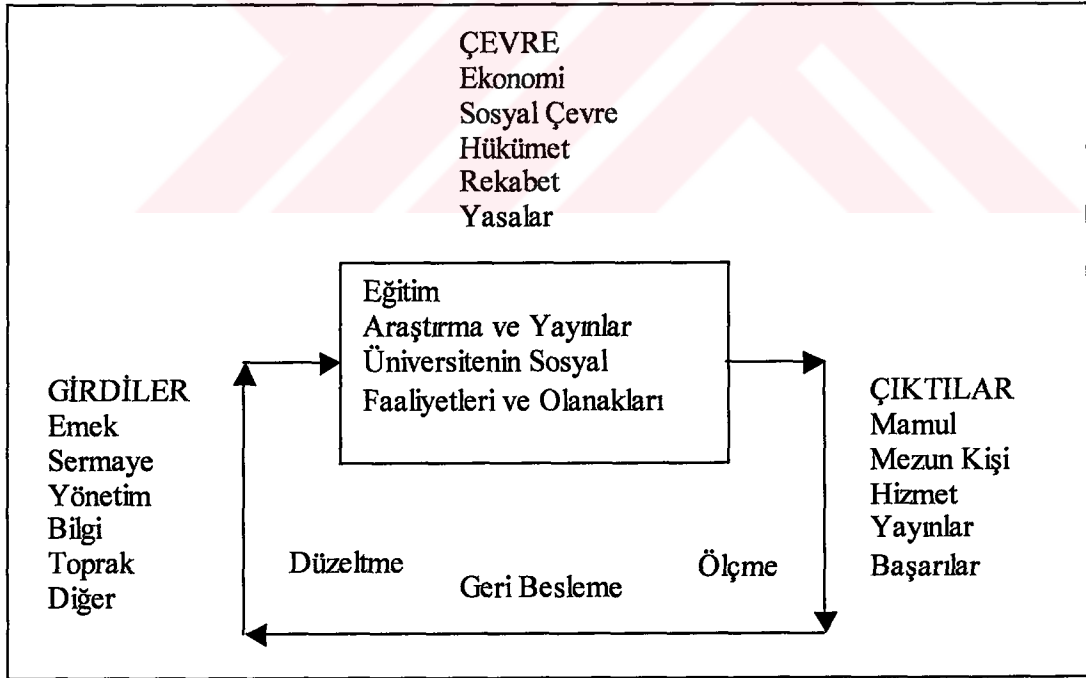
Girdilerin amaçlar doğrultusunda işlenmesi ve değiştirilmesi süreci olarak incelenen işlem, eğitim sisteminde:

- Eğitim-öğretim programlarının uygulanması,
- İdari hizmetlerin gerçekleşmesi sırasında üstlenilen görevler vb. faaliyetler bütünüdür.

Eğitim sisteminin çıktıları ise şu şekilde özetlenebilir:

- Toplum çıkarlarını gözetecek sorumlu bireyler,
- Öğrencilerin akademik ve diğer başarıları,
- Öğrencilere sunulan hizmet.

Geri bildirim ise işlemler sonunda eğitim sistemine ulaşan bilgilerdir ve yeni işlemler bu bilgiler doğrultusunda yapılandırılır. Şekil 16' da eğitim sisteminin temel elemanları, sistem yaklaşımına göre şematize edilmiştir.



Şekil 16: Eğitim Sisteminin Temel Elemanları

Kaynak: Güneş Gençylmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, Kasım 1999, s.16.

Şekil 16'da, eğitimde girdi, işlem, çıktı ve geri bildirim döngüsünü görmek mümkündür. Ayrıca şekilde; yasalar, sosyal çevre, ekonomi ve hükümet gibi çevre faktörleri de yer almaktadır. Eğitim Sistemi, açık bir sistem olması nedeniyle, tüm bu çevresel faktörlerle etkileşim halindedir

Lise ve dengi okullar, üniversiteler için tedarikçi durumunda bulunmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumu tarafından yapılan sınav ise bir girdinin denetlenmesi olarak kabul edilebilir. Üniversite tarafından kabul edilen öğrenci artık o üniversite için bir hammadde konumunu taşımaktadır. Bitmiş ürünün imal edildiği firmanın markasını taşıması gibi, mezun olan öğrenci de aldığı diploma ile adeta mezun olduğu üniversite'nin markasını taşımaktadır<sup>88</sup>.

Eğitimde, sistem anlayışının, geleneksel yaklaşıma göre temel farkları ise şu şekilde sıralanabilir<sup>89</sup>:

- Başarı, testlerle değil, eğitimin amacı referans alınarak tanımlanır.
- Fonksiyonların yerine getirilmesinde, organizasyonlar yerine faaliyetlerle ilgilenir.
- Sadece elde edilen sonuçlarla değil, faaliyetlerin iyileştirilmesiyle ilgilenir, İyileştirme işlemlerinde, sadece öğretim elemanları değil, sistemin tüm unsurları (çalışanları) dikkate alınır.
- Sistemde yer alan her bir birey, sistemin nasıl çalıştığını, sistemin ne yapmayı amaçladığını, nasıl daha iyi işleyebileceğini bilir.
- Sistemin unsurlarının en iyilenmesi yerine, sistemin genel performansının en iyilenmesi ile ilgilenir.
- İyileştirme sürecine, eğitilen her kişi katılmalı, sorumluluk alabilmelidir. Geleneksel yaklaşım, genellikle sadece sorumlularla ilgilenir. Sistem yaklaşımı, suçlu aramaktan çok, sistemi incelemekle ilgilenir.

Eğitimi, sistem olarak değerlendiren görüşe, çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir. Bu görüşün çıkış noktası, eğitimin ürününün ne olduğu ve öğrencileri ne oranda eğitim

<sup>88</sup> Güneş Gençyılmaz ve Selim Zaim, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, Kasım 1999, s.18.

<sup>89</sup> Erkan Rehber, *Yüksek Öğretimde Kalite Sorunu; Akreditasyon ve Kalite Yönetimi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yay., 2002, s.46.

kurumlarının çıktısı olarak kabul edilebileceğinin belirsiz olması üzerine odaklanmaktadır.

Bu eleştiriye göre, davranışlardaki performans düzeyi çıktı olarak kabul edilirse, çıktının kalite güvencesine konu olabilmesi için üreticinin o çıktının kaynağını belirleme hakkı ve yetkisi bulunmalı ve üreticinin kontrolünde olmalıdır. Bu şekilde TKY'nin sanayiden eğitime aktarılması pek olası değildir. Bu yönetim anlayışıyla, öğrencileri garanti edilmiş bir standartta üretmek mümkün değildir<sup>90</sup>.

Oysa TKY yalnızca sanayi sektörünün tekelinde değildir; hizmet sektöründe de yararlanılabilecek bir yönetim yaklaşımıdır. Dolayısıyla TKY'yi, tek bir sisteme uygulanacak bir yönetim yaklaşımı olarak görmemek, her alanda uygulama esnekliğine sahip olan ve kalite felsefesinden güç alan bir yaklaşım olarak görmek yerinde olacaktır.

### 3.3. Eğitimde Müşteri Kavramı

Eğitim sürecinin incelenmesi sırasında öncelikle müşteri kavramının belirlenmesi gerekir.

Bir okul sistemi içerisinde yapılan müşteri listesi aşağıdaki gibi olabilir<sup>91</sup>:

- Toplum,
- Öğretmenler,
- Danışmanlar,
- Eğitim Kurulu,
- Satıcılar,
- Siyasi Sistemler,
- Öğrenciler,
- Sermaye Kaynakları,
- İşverenler,
- Destek Personeli,
- Aileler,

<sup>90</sup> Belgin Aksoy, "Eğitimde Toplam Kalite Dönemi", Evrensel Gazetesi, 25 Ekim, 2001, s.9.

<sup>91</sup> P. Langford and Barbara Cleory, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, çev. Meltem Süngür, 1. Basım, Kalder Yayınları, 1999, s.67.

- Ekonomik sistemler,
- Devlet Kuruluşları,
- Gelecek Nesiller.

Bu bileşenlerin tümünün okul sistemiyle bağlantılı ihtiyaçları vardır. Müşteri kavramı, daha ayrıntılı bir bakış açısıyla, iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bir öğretim kurumunda; kurumun devamlılığını sağlayan, öğrencilerle sürekli etkileşim içinde bulunan idari personel iç müşterileri oluşturur. Yöneticiler ve akademik personel de iç müşteriler olarak değerlendirilir. Dış müşteriler ise öğrenciler, iş verenler, toplum ve diğer eğitim kurumları gibi çeşitli çıkar gruplarından oluşur.

Müşteri Odaklı olmak müşteri isteklerinin karşılanması olduğuna göre, eğitim sisteminin başarısı da öğrencilerin istekleri ve ihtiyaçlarının karşılanmasıyla belirlenir. Ishikawa, müşterinin kral olduğunu kabul etmesine karşın, kralın da kör olabileceği konusunda uyarılmaktadır. Eğer öğrenci kral olarak algılanırsa, öğrencinin derslerindeki başarısızlığı isteklerinin karşılanmadığı anlamını çıkaracaktır. Bu da bizi, eğitim sisteminin sadece öğrencinin söylediklerinin önemli olduğu bir merkeze doğru yol almasının yanlış olduğu sonucuna götürür<sup>92</sup>.

Öğrencilerin ihtiyaçlarının yanı sıra, eğitim kurumlarının iç müşterilerinin -çalışanlarının-, ihtiyaçlarının da gözetilmesi ve motivasyonlarının sağlanması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında tatmin edilmesi gereken müşteri grubunun, çok sayıda ve heterojen yapıda olması, eğitimde kaliteyi oluşturmanın güçlüğü konusunda bir fikir verebilir. Farklı yapıda ve çok sayıda müşterinin istek ve ihtiyaçlarına odaklanmak, mücadele edilmesi gereken çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bir yandan kaliteli hizmet elde etmek için motive edilmesi gereken çalışanlar, diğer yandan kaliteli hizmet bekleyen öğrenciler ile çeşitli çıkar grupları devreye girmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin temelini oluşturan müşteri odaklılık ilkesi; çalışanların, öğrencilerin ve paydaşların istek ve ihtiyaçlarının dikkate alınmasını zorunlu kılar.

---

<sup>92</sup> Bulut, vd., a.g.e., s.71.

Eğitim kurumlarında “müſteri” kavramına eleſtirel bakıſ açısı getiren bir görüſe göre, TKY uygulaması, müſteri sözcüğünü kullanmakta; hem içerde çalışanların memnuniyetini, hem de malı/hizmeti satın alanların memnuniyetini hedeflemektedir. Böyle bir amaç koyulduğunda ise, doğrudan doğruya eğitimin kamusalılığı ortadan kalkmakta, ticari bir mal haline gelmekte, alınıp satılan bir eğitim hizmetinden söz edilmektedir. Söz konusu görüſe göre ayrıca, eğitimin bütünüyle –yükseköğretim dahil- kamusal niteliği öne çıkarılıyorsa ve herkesin hakkı olarak görüldüyorsa, o zaman müſteriden söz edilemez<sup>93</sup>.

Oysa eğitimde TKY kapsamında bahsettiğimiz müſteri, bu tanımı ödediği bedelden değil, hizmetin odağı olmasından almaktadır. Bu mantıkla baktığımızda bir anne için çocuğunu müſteri kavramında değerlendirebiliriz. Örnekte anne tarafından çocuğuna sunulan, sevgidir. Dolayısıyla, “müſteri” kavramına klasik anlamıyla yaklaſmamak, öz görevin amacı olarak görmek doğru olacaktır.

### 3.4. Eğitimde Yönetim ve Liderlik

Eğitimde kalitenin artırılabilmesi için, yönetimin inancı ve sorumluluk üstlenmesi birincil ſarttır. Kalite Yönetimi’nde, üst yönetimin üstlenmesi gereken çeſitli görevler ſu ſekilde sıralanabilir<sup>94</sup>:

- Müzakereler doğrultusunda kalite politikası üretmek,
- Kalite politikasının tanıtımını yapmak,
- Kalite süreci için para ve zaman ayırmak,
- Kalite takımı toplantılarına katılmak,
- Çalışanlarla -resmi ve gayri resmi olarak- kalite konusunda konuşmak,
- Kalite kültür modelini oluşturmak,
- İnsanlara değer vermek ve saygı göstermek,
- Prosedürleri dokümanete etmek ve kalite gereklilikleri üzerinde ısrar etmek.

<sup>93</sup> Iſıl Ünal, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Karſı Çıkıſımızın Temel Noktası Nedir, Neden TKY Eğitimde Uygulanmaz?”, *Evrensel Gazetesi*, 17 Haz.2002, s.8.

<sup>94</sup> Geoff Berry, “Leadership and The Development of Quality Culture in Schools”, *International Journal of Educational Management*, Volume 11, Number 2, 1997, s.52.

Eğitim Yöneticilerinin, Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte liderlik yönü ağırlık kazanmaktadır. Vizyona dayalı liderler, kolektif beyin gücünü yükseltecek yollar arayıp bulacaklardır. Bunun için insanlara yetki verecekler, işbirliği ve girişimcilik iklimi oluşturacaklardır. Karar yetkisinin üst düzeylerde toplanmamasıyla, üst yöneticiler imza ve paraf işlerinden, ana amaç ve politikalara önem vermeleri için gerekli zaman sağlayabilecekler ve diğer yöneticiler de karar alamayan sekreterler durumundan kurtulacaklardır. Böylece görevlerine ilişkin işlerde bile, kararların oluşturulmasında katkıda bulunamayan personelin silikleşmesi önlenecek; para, zaman ve enerji israfı azalacaktır<sup>95</sup>.

### 3.5. Kamu Eğitim Kurumları ve TKY

Çağdaş yönetim usullerinin ortaya çıkması, hizmetlerin sunum şeklini etkilemiştir. Özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretirken, devlet ve idare bu usullerin gerisinde kalmış, sorgulanmaya, zayıflamaya ve verimsiz hale gelmeye başlamıştır. Eğitim hizmetlerinin sunumundaki idari zihniyet, iş görme usulü, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmeti engellemektedir. Sorunun kaynağı “tembel” ya da “yetersiz insanlar” değil; yaratıcılığı etkileyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir. Anlamalı olsa da olmasa da her şey kuralına uygun yapılmaya çalışılmaktadır. İş görenler aşırı kontrol oluşturarak olası hataları önleme adına, verimsiz çalışmaktadırlar<sup>96</sup>.

Üniversitelerin kanun ve yönetmeliklerle kısıtlı idari ve akademik yapıları, devletçe tahsisi yapılan bütçe kalemlerinin kullanım serbestisinin sınırlı oluşu, üniversitelere ayrılan harcamaların azaltılma eğilimine girmesine karşın, üniversiteleri değişen dünya ekonomik konjunktürüne uygun öğretim yapmaya zorlamakta ve üniversite yönetimini, eğitim-öğretimde yeni yaklaşım yolları bulmaya yönlendirmektedir<sup>97</sup>.

Bürokrasinin Yüksek Öğretim Kurumlarına yansıyan olumsuz etkileri şu şekilde gruplandırılabilir:

---

<sup>95</sup> Bulut, vd., a.g.e., s.73.

<sup>96</sup> Bulut, vd., a.g.e., s.68.

<sup>97</sup> Çoruh, a.g.e., s.9.

- **Sıkı Kontrol:** Kuruluşlar daha karmaşık yapıya ulaştıkça denetimler sıklaştırılmaktadır. Bu durum kırtasiyecik olarak adlandırılan belgeleme ihtiyacının artması ile sonuçlanır.
- **Mevcut Yapının Korunma İhtiyacı:** Bürokrasi, yeniliğe kapalı bir ortam yaratarak, yeni gelişen yönetim tekniklerini, rakiplerin durumlarını, müşterinin değişen ihtiyaçlarını görmezden gelerek, mevcut yapıyı koruma eğilimindedir.
- **İnsiyatif Kullanamama:** Çalışanlar yapılan işlerin amaçlarını özümseme ve hedefe kitlenme düşüncesinden uzak yalnızca kanun ve yönetmelikler, kurum içindeki kemikleşmiş ve ne amaca hizmet ettiği bile unutulmuş kurallara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Sorumluluk almaktan ve insiyatif kullanmaktan kaçınırlar.
- **Kendi Kendini Devam Ettirme:** Bürokrasinin bir özelliği de bir ünite bir kere kurulunca ortadan kaldırma güçlükleri yaratmasıdır. Görevi sona erse yararı kalmasa bile, kurulan bir ünitenin sürekli olarak varlığını sürdürme eğilimi mevcuttur. Öte yandan, bürokraside, otorite ve güç, ast sayısı ile orantılı olarak kabul edilir. Bu da, bir ünitenin personel sayısını arttırma eğilimini ortaya çıkarır<sup>98</sup>.
- **Hiyerarşik Yapı:** Yüksek Öğretim kurumlarında yukarıdan aşağı doğru işleyen hiyerarşik yapının neden olduğu bir takım olumsuzluklar vardır. İletişimin tek yönlü olması, katılımın engellenmesi, kadro yığılımlarının ortaya çıkması, rapor hazırlama konusundaki artan ihtiyaç bu olumsuz etkiler arasındadır.

Üniversitelerin yeni yönetim yaklaşımlarına adapte olması ve bürokrasinin olumsuz etkilerinden kaynaklanan ve esnekliği ortadan kaldıran hantal yapının, çağın gereklerine adapte olabilmesinde TKY önemli rol üstlenmektedir.

Bu yeni anlayış için sürekli kendini kontrol eden, başarı kriterlerini ortaya koyan ve kendi kendini düzeltip geliştiren bir süreç yürürlükte olmalıdır. Yönetim ve çalışanlar hep birlikte vatandaşa sunulacak hizmette kalite konusunda eğitilmelidir. Başka bir ifade ile devletin dinamiklerini, yeniden harekete geçirerek, çalışanları ön plana çıkaracak yeni bir kültür değişimi yapması gerekmektedir<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Nurten Canbasoğlu, "Yüksek Öğretimde Kalite Sorununun Bürokrasi Boyutu", *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997, s. 302.

<sup>99</sup> Şimşek, a.g.e., s.81.

Tüm bu nedenlerden dolayı TKY, eğitim kurumlarında bürokrasinin yarattığı ve hizmet kalitesine etki eden ortamın, ihtiyaçlar doğrultusunda yenilenmesinde önemli bir adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni ihtiyaçları karşılamakta hiç bir katkısı olmayan eski kural ve alışkanlıkların terkedilerek, kalite kültürü bilincinin yaratılması ve eğitim kurumlarında hakim kılınması, geliştirme çalışmalarında son derece önemli bir aşamadır.

### 3.6. Personelin Eğitimi

Üniversitelerin varoluş nedeni eğitim-öğretim olduğu halde, üniversiteler kendi personellerinin eğitimine fazla eğilmemektedirler. Halbuki işleri yürütenlerin de bilgi ve becerilerini arttırmaya ihtiyaçları olduğu unutulmamalıdır. Sürekli eğitimin de amacı budur<sup>100</sup>.

Toplam Kalite Yönetiminin temelinde “ilk kezinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” görüşleri yatmaktadır. Dolayısıyla güdüleme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini arttıran eğitimler verme, rotasyon ve iş zenginleştirme gibi insan ögesini geliştiren ve ön plana çıkaran sistemler önem kazanır<sup>101</sup>. Eğitim bu faktörler arasında, iş görenlerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini kolaylaştırıcı en önemli faktör olarak kendini gösterir.

İşletme artan rekabet ortamında sadece, kendi iş görenlerinin yetenekli olduğu alanlarda uzun süreli başarı elde edebilir. Eğitim ile işin gerektirdiği mesleki bilgi ve beceriler, iş görenlere aktarılır. Eğitimle aldıkları bilgi ve beceriyi, iş başında kullanan iş görenler de, katma değeri arttırırlar. Eğitim bir yandan iş görenlerin niteliğini geliştirerek işgücü verimliliğini, diğer yandan da teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermaye verimliliğini arttırmaktadır.<sup>102</sup>

Eğitim programlarının etkinlik ve başarısını sağlamak için şu faktörlere dikkat edilmelidir<sup>103</sup>:

<sup>100</sup> Çoruh, a.g.e., s.11.

<sup>101</sup> Şevkinaz Gümüüşoğlu, *İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.12.

<sup>102</sup> Şimşek, a.g.e., s.91.

<sup>103</sup> Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2001, s.19.

- Üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitim uygulamalarına, işletme kültürünün bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- Hızlı gelişen teknolojik sistemler dolayısıyla, mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi,
- Eğitim uygulamalarının ihtiyaca yönelik olarak yapılması,
- Eğitimin, somut şirket hedeflerine yönelik olarak yapılması,
- Eğitimin, işletmenin bütün düzeylerinde aşama aşama yapılması,
- Eğitim için gerekli olan kaynakların (mali, beşeri, maddi) sağlanması,
- Yeterli zaman diliminin ayrılması.

Tüm hayata yayılması ve sürekli olması gereken eğitim, çalışanların bulunduğu pozisyonun gerektiği bilgi ve beceriler doğrultusunda tasarlanmalıdır. Bu da ancak öğrenmeyi, okul hayatının son bulmasıyla tamamlanan bir süreç olarak gören düşünce yapısının değiştirilmesi ile mümkündür. Kişilerin aldığı lisans/lisansüstü dereceleri eğitimlerinin bittiğinin belgesi olmamalı, eğitim çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası olarak düşünülmelidir.

### **3.6. Eğitimde Kaliteyi Değerlendirme Güçlüğü**

Hizmet sunumunda, çıktının kalite ve verimlilik açısından değerlendirilmesi, imalat sektöründen daha zor olabilmektedir. İmalat sektöründe üretilen ürünler belirli standartlara göre değerlendirilebilirken, hizmet kalitesinin ölçülmesi her zaman bu kadar kolay olmamaktadır.

Eğitim örgütlerinde de ürün veya hizmeti nesnel bir biçimde değerlendirmek güçtür. Çünkü ürün davranış değişikliğidir. Eğitimde kalite denildiğinde, eğitimin ürününe etki eden bütün örgüt içi ve dışı gruplar ile kullanıcıların kalite değerlendirmesi farklı olabilmektedir<sup>104</sup>.

Bazı araştırmacılar bu zorluğu, eğitim örgütlerinde sistemi oluşturan öğelerin, imalat sektöründeki sistem öğeleriyle eşleştirerek çözmeye çalışmıştır.

---

<sup>104</sup> Celep, a.g.e., s.147.

Üniversiteden mezun olan öğrencinin amacı iyi bir işe sahip olmaktır. Bu nedenle üniversite için işverenler, müşteri olarak kabul edilmektedir. Bu benzerlikten yola çıkarak, iş bulan mezunların sayısı satışlar olarak göz önüne alınmakta, bunun yanında mezuniyetten sonra iş bulamayanların sayısı ise satılmayan ürün ve stoklar olarak kabul edilmektedir. Bu durum aynı zamanda eğitim kurumlarının performansı hakkında da fikir vermektedir. Mezun olduktan sonra iş bulamayan öğrenci sayısının fazla olduğu üniversitelerin, eğitim prosesini gerçekleştirirken müşteri odaklı olmadıkları veya sistemlerinde bazı iyileştirilmesi gereken noktaların olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır<sup>105</sup>.



---

<sup>105</sup> Gençyılmaz, vd., a.g.e., s.18.

## **4. BÖLÜM**

### **UYGULAMA : YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ KALİTE ÇALIŞMALARI**

Uygulama kapsamında; araştırmaya yönelik amaç, kapsam ve yöntem değerlendirmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi kalite çalışmaları süreci, uygulamaya yönelik genel değerlendirme, sonuç ve öneriler yer almaktadır.

#### **4.1. Araştırmanın Amaç, Kapsam ve Yöntemi**

“Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite Çalışmaları” konulu araştırmanın; amaç, kapsam ve yöntemi aşağıdaki gibidir.

##### **4.1.1. Amaç**

Bu çalışmanın temel amacı; üniversitemiz öğrencilerine ve çeşitli paydaşlarına verilen hizmet kalitesinin artırılması hedefiyle, öncelikle YTÜ idari yapısının, günün şartlarına ve kurumun ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırılmasıdır

##### **4.1.2. Kapsam**

Bu çalışma, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin tümünü kapsamaktadır. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim alanında sağlayacağı yararlar, “akademik” ve “yönetim” olarak iki başlık altında incelenmiştir.

Çalışmada Toplam Kalite Yönetimi'nin eğitim alanındaki yararlarının, “yönetim” alanını kapsayan bölümü, YTÜ kalite çalışmalarının temelini oluşturmuştur. Dolayısıyla “akademik” alandaki TKY çalışmalarının yararları tümüyle göz ardı edilmemekle birlikte, “yönetim” alanı temel konuyu oluşturmaktadır.

### 4.1.3. Yöntem

Yapılan araştırmanın türü betimsel (tanımsal) araştırmadır. Olayların tanımlanması ve çözümlenmesi amacına yönelik olan “betimsel araştırma”, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin örgüt özelliklerinin tanımlanmasına imkan vererek, kalite çalışmalarının nasıl, ne için, hangi biçimde, ne zaman yapıldığına dair soruların cevaplarının aranmasına olanak tanımıştır.

### 4.2. YTÜ Kalite Çalışmaları Süreci

Yıldız Teknik Üniversitesi kalite çalışmaları kapsamında; misyon ve vizyonun belirlenmesi, SWOT Analizi, eylem planı, iş analizi ve örgüt analizi, hizmet içi eğitimler, motivasyon çalışmaları ve eğitimde kaliteyi sürekli iyileştirme projesi değerlendirilmiştir.

Tüm bu çalışmalar sırasında, birimler arasında olumlu bir işbirliği ağının kurulması amaçlanmış, bu nedenle iletişimde akıcılık ve netlik temel alınmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde örgütün yeniden yapılandırılması çalışmalarına, aşağıda bahsedilen sorunları engellemek ve örgütlenmeyi bilimsel ilkelere dayandırmak amacıyla ihtiyaç duyulmuştur.

Kamu örgütlerinde yapılan bölümlenme ve kadrolama etkinlikleri her zaman bilimsel süreçlerden geçmeyebilmektedir. Kimi zaman örgüt içinde üst konumda olması istenen bir işgörene yer bulabilmek için, yeni görevler yaratılmakta, birimler kurulmakta, kaldırılmakta, birleştirilmekte ya da yeri değiştirilebilmektedir. Bazen de birime ek görevler verilerek örgütsel konumunun güçlendirilmesi sağlanmakta ya da göstermelik biçimde kurulan birimler eliyle, kolayca görevden alınamayan etkili yöneticilerin etkisizleştirilmeye çalışıldığı görülebilmektedir. Dolayısıyla kamu yönetiminde örgütsel bölümlenmenin, her türlü kalite anlayışından uzakta, “adama iş yaratma” ya da “istemediğini görevden alma veya etkisizleştirme” aracı olarak kullanılabilirdiği

söylenebilir. Bunu önleyebilmenin ön koşulu ise, kamu kurumlarında örgütlenmenin, bilimsel ilkelere dayandırılmasıdır<sup>106</sup>.

YTÜ yeniden yapılandırma çalışmalarında, bir astın tek bir üstten emir alması, basamak sayısının koordinasyon güçlükleri yaratmayacak şekilde yapılandırılması, ideal denetim alanının korunması gibi bilimsel örgütlenme ilkeleri gözetilmek suretiyle, ideal örgüt yapılarının oluşturulması hedeflenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde etkinliğin sağlanabilmesi için; çalışanların öneri, istek ve şikayetlerinin değerlendirilmesi hayati önem taşır. Bu nedenle, YTÜ'de SWOT analizi ve iş analizi yoluyla çalışanların fikirlerinin alınması; sorun yaşadıkları konuların tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir adım olmuş; çalışanların, fiziksel ortam, işin niteliği, oluşabilecek iş kazaları vb. konularındaki şikayetlerini saptamak mümkün olmuştur. SWOT analizinde, hem işletme içinde hem de işletme dışında; örgütü uzun vadede entropiye götürebilecek zayıf yönler ve tehditler, işin bizzat içinde olan çalışanların gözüyle ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Üniversitemiz, kalite çalışmalarına paralel olarak, ulusal ve uluslararası bazda kalite ile ilgili gelişmeleri takip etmiştir. Uluslararası platformda gerçekleştirilen Avrupa Birliği'nin desteklediği "Kalite Kültürü Projesi" (Quality Culture Project), sekiz ülkeden, sekiz ayrı üniversitenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Proje kapsamında farklı ülkelerde üç ayrı toplantı düzenlenmiş, toplantılarda Yıldız Teknik Üniversitesi'ni temsilen, Yönetim Rektör Yardımcısı Prof Dr. Salih Durer ve Eğitim-Öğretim Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Ertuğrul Eriş katılmıştır.

14-17 Kasım 2002'de Litvanya'da gerçekleştirilen ilk toplantıda, katılımcı üniversiteler kalite kültürü çerçevesinde; yönetim anlayışı, akademik işlerlik, karar verme süreçleri vb. konularda üniversitelerini tanıtmışlardır. 16-20 Ocak 2003 tarih aralığında, İspanya'da yapılan ikinci toplantıda ise üniversitelerin SWOT Analizleri değerlendirilmiş, tüm üniversitelerin güçlü, zayıf yönleri ile tehdit ve fırsatları ortaya konmuştur. Kalite Kültürü Toplantılarının üçüncüsü, Portekiz'de, 7-11 Mayıs 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu toplantıda, üniversitelerin SWOT

---

<sup>106</sup> Uluğ, a.g.e., s.5.

değerlendirmelerinin sonucunda gerçekleştirdikleri eylem planı görüşülmüş, sonuç raporları hazırlanmıştır.

Avrupa Birliği tarafından desteklenen Kalite Kültürü konulu toplantıların, Yıldız Teknik Üniversitesi Eğitim-Öğretim Rektör Yardımcısı Prof Dr. Ertuğrul Eriş ve Yönetim Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Salih Durer'in katılımıyla gerçekleştirilmiş olması; kalite geliştirme çalışmalarının, üst yönetimin isteği ve desteği ile gerçekleştirildiğini ve yönetimin kalite bilincine sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde 2000-2004 yılları arasında hız kazanan kalite çalışmaları çeşitli alanlarda olumlu sonuçlar vermiştir. Bunlardan biri de, 28 Mart 2004 tarihinde Sağlık Merkezi'nin, "Kalite Yönetim Sistemi Belgesi"ni almış olmasıdır. TSE Kalite Belgesi ve Kalite Bayrağı 28 Mart 2004 tarihinde YTÜ Merkez Kampüs'te, Yönetim Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Salih Durer, TSE Bölge Müdür Yardımcısı Erdoğan Tuncer, Kalite Müdürü Celal Aşgaroğlu, Denetçiler ve üniversitemiz personelinin katıldığı bir törenle teslim alınmıştır. Bu belge, ile ilk defa bir üniversitenin Sağlık Merkezi, TSE tarafından "Kalite Yönetim Sistemi Belgesi" almıştır.

Bu gelişme, üniversitemiz, idari ve akademik birimleri ile öğrenci, emekli personel ve aile bireylerine sağlık hizmeti veren Mediko Sosyal Merkezimiz ve üniversitemiz adına çok mutluluk verici bir gelişmedir.

Bu gelişme, "Sağlık Merkezi Koordinasyon Kurulu"nun yaptığı kalite geliştirme çabalarının sonucu olarak gerçekleşmiştir. "Sağlık Merkezi Koordinasyon Kurulu", Y.T.Ü. Yönetimi tarafından; Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı'na bağlı Mediko-Sosyal Merkezi'nde verilen sağlık ve psikolojik danışmanlık hizmetlerine ilişkin Kalite Yönetim Sistemi'nin oluşturulması, geliştirilmesi uygulanması, sürekli ilerlemesi ve yıllık hedeflerin belirlenmesi amacıyla kurulmuştur.

"Sağlık Merkezi Koordinasyon Kurulu" üyelerinin isimleri ve görevleri aşağıdaki gibidir:

Prof. Dr. Salih DURER

Yönetim Rektör Yardımcısı

Prof Dr. Gülay HERGENÇ	Rektör Danışmanı
Prof. Dr. Seçkin DİNDAR	Rektör Danışmanı
Ümit ERDEN	Genel Sekreter
Hüseyin HAN	SKS Daire Başkanı
Dr. Sebati YAĞANOĞLU	Başhekim
Dr. Banu DEMİR	Başhekim Yardımcısı
Dr. Bülent İNAN	Başhekim Yardımcısı
Dr Haluk PEKTAŞ	Başhekim Yardımcısı ve Yönetim Temsilcisi

Üniversitemizin çeşitli hizmetlerinde kalitenin arttırılmasını sağlayan ve başarılı sonuçlar getiren, kalite çalışmaları sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- İletişim kanallarının etkin işleyişini sağlayacak önlemlerin alınması,
- YTÜ, vizyon ve misyonunun belirlenmesi,
- SWOT Analizi ile üniversitenin iç ve dış çevre analizinin yapılması,
- Dairelerin, SWOT Analizi bulgularına göre eylem planlarının oluşturulması,
- Norm Kadro çalışması ile mevcut idari yapının tespiti ve ideal yapının ortaya konması,
- Hizmet içi eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi,
- Çalışanların motivasyonunun sağlanması amacıyla; fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, katılıma önem verilmesi ve değişimin gerekliliğinin çalışanlara anlatılması,
- Üniversite iş süreçlerinin tespitinde proje çalışmalarına uygun, gecikmeleri önleyen ve iş takibini kolaylaştıran bir bilgisayar programının kullanılması.
- Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi'nin hayata geçirilmesi.

Yukarıda ana hatlarıyla değinilen, YTÜ Kalite Çalışmaları Süreci, ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### **4.2.1. Kalite Çalışmalarında İletişimin Yeri**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde idari yönetim örgütünün çalışmalarında eşgüdüm sağlamak, kurum kültürü oluşturmak, mevzuat ve prensip kararlarında uygulama birliği

temin etmek amacıyla, “YTÜ İdari Yönetim Eşgüdüm Kurulu” oluşturulmuştur. Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Hukuk Müşaviri, Savunma Uzmanı, Daire Başkanları, Fakülte, Enstitü ve Yüksekokul sekreterlerinin katılımlarıyla oluşturulan kurul, YTÜ Rektörü Prof. Dr. Ayhan Alkış'ın 08/05/2002 tarihli oluruyla göreve başlamıştır.

YTÜ İdari Yönetim Eşgüdüm Kurulu, iletişimsizlik nedeniyle , gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerde aksaklıkların ortaya çıkmasını engellemek amacıyla çeşitli tarihlerde toplanmaktadır. Örneğin; “Özürlü Personel Sınavı” ile ilgili çıkabilecek olası sorunların öngörülebilmesi ve önlem alınması amacıyla 15 Mayıs 2003 tarihinde Senato Salonu'nda toplanmıştır.

Öğrencilerin, üst yönetimle iletişimlerinin en etkin şekilde sağlanabilmesi de, kalite çalışmaları açısından önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrencilerin problemlerini üst yönetime iletebilmeleri amacıyla, 1997-1998 öğretim yılında yeni bir uygulama başlatılmıştır. Sınıf temsilciliğini ifade eden “öğrenci temsilcisi”, “bölüm temsilcisi” ve “fakülte temsilcisi” kavramları hayata geçirilmiş; fakülte temsilcileri, meslek yüksek okulu temsilcileri ve üniversite öğrenci temsilcilerinden oluşan “Öğrenci Temsilcileri Kurulu” oluşturulmuştur. Böylece öğrencilerin sorunlarının tartışılması, Üniversite Kurulu ve Rektörlük'ün bu konuda bilgilendirilmesi, öğrenci ile yönetim arasındaki iletişim ağının çok daha etkin bir şekilde işlemesi sağlanmıştır.

#### **4.2.2. Kalite Çalışmalarında Liderliğin Yeri**

Yıldız Teknik Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen kalite çalışmaları, üst yönetimin mutlak desteği ile gerçekleştirilmiştir.

Kalite çalışmaları, Prof Dr. Salih Durer liderliğinde ve Prof.Dr. Esin Can Mutlu'nun desteği ile yürütülmüştür. Salih Durer, kalite çalışmalarını desteklemek amacıyla araştırma görevlilerinden oluşan –Akın Veziroğlu, Ferhan Emir ve Didem Bengil-, bir kalite ekibi kurmuştur. Ayrıca çalışanlara kalite felsefesini aşılabilmesi amacıyla, TODAİE tarafından bir hafta süresince eğitim verilmesini ve Prof. Dr. Canan Çetin tarafından kalite konulu bir seminer düzenlenmesini sağlamıştır. Prof. Dr. Salih Durer

ayrıca, kalite iyileştirmeye dönük tüm faaliyetlerde öncü olmuş, çalışanları bu konuda teşvik etmiştir.

#### **4.2.3. Vizyon ve Misyon Belirleme Çalışması**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin misyon ve vizyon belirlenmesi ile ilgili çalışma, 30 Kasım 2002 tarihinde saat 10:00 itibari ile Hisarüstü Sosyal Tesisleri'nde, Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin olarak yapılan toplantıda gerçekleştirilmiştir. Buna göre Yıldız Teknik Üniversitesi'nin misyonu ve vizyonu aşağıdaki gibidir.

##### **4.2.3.1. Yıldız Teknik Üniversitesi Vizyonu**

Bilim, teknoloji ve sanat alanlarındaki çalışmalarıyla toplumsal gönencin artmasına katkıda bulunan önder Üniversite olmak, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin vizyonunu oluşturur.

##### **4.2.3.2. Yıldız Teknik Üniversitesi Misyonu/Özgörevi**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin misyonu,

- Kendisini sürekli yenileyen , yaratıcı, girişimci, sorgulayıcı, etik değerleri özümsemiş, ortak çalışmaya yatkın bireyler yetiştirmek,
- Önlisansta uygulamaya; lisansta temel mesleki formasyona ve uygulamaya; lisansüstünde uzmanlığa yönelik öğrenim vermek, öğrenen bir üniversite topluluğu yaratmak,
- Toplumun yaşam kalitesinin artmasına yönelik bilimsel araştırma, teknoloji gelişme ve sanat çalışmalarına öncelik vermek,
- Ulusal ve uluslararası işbirliği ve dayanışma anlayışıyla teknoloji, bilim ve sanatı topluma yaymaktır.

#### **4.2.4. YTÜ SWOT Analizi**

YTÜ'de, üniversite stratejik planlamasında önemli bir veri kaynağı olan iki ayrı SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

YTÜ stratejik planlama kapsamında gerçekleştirilen SWOT Analizi çalışmalarının ilki 30 Kasım 2002 tarihinde, Hisarüstü Sosyal Tesisleri'nde gerçekleştirilmiştir. Stratejik Planlama Uygulamalarına ilişkin çalışmaların bir parçası olan toplantıda; Rektör, Rektör Yardımcıları, Dekanlar, Yüksekokul Müdürleri, Daire Başkanları, Bölüm Başkanları, Sivil Toplum Kuruluşları, Mezunlar Derneği Temsilcileri, Vakıf Üyeleri, akademisyenler ve öğrenci temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur.

Analiz iki bölümde gerçekleştirilmiş; ilk bölümdeki oturumda YTÜ'nün genel değerlendirmesi yapılmış, ikinci bölümdeki oturumda, "eğitim", "araştırma", "hizmet", "yönetim" ve "kültür" konularında beyin fırtınası oturumları düzenlenmiştir. Son olarak ise üretilen fikirler, katılımcıların görüşleri doğrultusunda, önem sırasına göre gruplandırılmıştır.

YTÜ Merkez Kampüs'te gerçekleştirilen ikinci Yıldız Teknik Üniversitesi SWOT Analizi çalışması, 28-31 Ocak 2003 tarih aralığında gerçekleştirilmiştir. Analiz Prof.Dr. Esin CAN MUTLU ve Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL gözetiminde; Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş Gör Akın VEZİROĞLU ve Arş. Gör. Ferhan EMİR'in desteğiyle yapılmıştır. Çalışma takvimi şu şekilde belirlenmiştir:

28 Ocak 09:30	Personel Daire Başkanlığı
28 Ocak 14:00	Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı
29 Ocak 09:30	Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı
29 Ocak 14:00	İdari Mali İşler Daire Başkanlığı
30 Ocak 09:00	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
30 Ocak 14:00	Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
31 Ocak 09:30	Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı
31 Ocak 14:00	Herbir daireden, daire başkanının seçeceği en fazla 5 kişinin katılımı ile SWOT analizine son şeklinin verilmesi

Öncelikle YTÜ bünyesindeki Daire Başkanlıkları analize tabi tutulmuş; sırasıyla Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem

Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı olmak üzere yedi daire başkanlığının iç ve dış çevre analizleri yapılmıştır.

Tüm daire başkanlıkları için ayrı SWOT Analizi oturumları düzenlenmiş, her oturumda ilgili birimlerin daire başkanı, şef ve diğer çalışanları olmak üzere tüm paydaşlar hazır bulunmuştur. Oturumun sonlarına doğru daire başkanları ve şefler oturum dışına alınarak, çalışanların -özellikle zayıf yönlerle ilgili olarak-, korku ve baskı hissetmeden düşüncelerini ortaya koyabilmeleri sağlanmıştır.

Daire Başkanlıkları için düzenlenen beyin fırtınası oturumlarının sonrasında; “yönetim”, “hizmet sunumu”, “insan kaynakları”, “parasal kaynaklar”, ve “teknik donanım” konu başlıklarını temel alan genel SWOT değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu değerlendirmelerde, her konu başlığı için farklı birimlerde çalışan katılımcıların fikirleri alınmış böylece; farklı fikirleri bir arada değerlendirme fırsatı bulunmuştur. Çalışma grupları 5'er kişiden oluşmuştur.

Tüm oturumlarda temel alınan çalışma ilkeleri şu şekildedir:

- Kişilerin korkmadan fikirlerini ortaya koyabilecekleri ortamın yaratılması sağlanmıştır. Astların fikirlerini serbestçe ortaya koyabileceği, üstlerin olmadığı zaman dilimleri yaratılması, bu ihtiyacın sonucu olarak doğmuştur.
- Her fikir değerlendirmeye alınmıştır.
- Oturumlar iki aşamadan oluşmuş; tüm fikirlerin toplandığı beyin fırtınası aşaması ilk bölümü oluştururken, katılımcıların oyları ile önem sıralamasına göre fikirlerin gruplandırıldığı diğer bölüm ile analiz son bulmuştur.
- SWOT Analizi Raporu tamamıyla katılımcıların görüşlerini yansıtmaktadır.
- Oturum konuları, YTÜ için stratejik alanlar temel alınarak belirlenmiş, “hizmet sunumu”, “yönetim” gibi kilit başarı faktörleri değerlendirilmiştir.

31 Ocak'ta gerçekleştirilen SWOT Analizinin “yönetim” alanındaki değerlendirmeleri şu şekilde özetlenebilir:

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin yönetim alanındaki güçlü yönleri kapsamında, Üniversitenin yeniliklere açık yapısına dikkat çekilerek, her kademedeki çalışanın üst

yönetime ulaşabileceği ve sorunlarını rahatlıkla aktarabileceği belirtilmiştir. Bu yönüyle üst yönetim, çalışanlar için ulaşılamaz bir makam olmaktan uzaktır.

Stratejik yapılandırma ve Toplam Kalite alanındaki çalışmalar da yönetim alanındaki güçlü yönler olarak değerlendirilmektedir.

Yönetim alanındaki zayıf yönlerin en başında, Daire Başkanı ve birim yöneticilerin seçiminde özensizlik, yetki ve sorumlulukların net bir biçimde ortaya koyulamaması gelmektedir. Bu konudaki açık, Norm Kadro ve Yeniden Yapılandırma çalışmaları kapsamında oluşturulan “Norm Kadro El Kitabı” sayesinde kapatılacaktır.

Yönetim alanındaki zayıf yönler önem sıralamasında; yetki ve sorumlulukların belirsiz olması konusunu, YTÜ İdari birimlerinin iletişim kanallarında oluşan sorunların, gecikmelere yol açması konusu takip etmektedir. Bu sorunun çözümünde “MS Project” programından yararlanılacak, bu programla MS Outlook programının entegre kullanımı, çalışanların yapması gereken görevleri önceden hatırlatan ve ilişki içinde olduğu diğer sistemlerin iş akışını görebileceği bir düzen yaratmakta; kişilerin çalışmalarını belli bir plan çerçevesinde yapmasına olanak sağlamaktadır.

Diğer bir zayıf yön organizasyon şemalarının belirlenmemiş olmasının çelişki yaratması şeklinde ifade edilmekle birlikte, bu eksiklik te Norm Kadro çalışmaları çerçevesinde ortadan kaldırılmış, organizasyonun mevcut ve ideal şemaları ortaya konmuştur.

Davutpaşa Kampüsü'nün alınmış olması mekan sorununun aşılması adına, yönetim alanında belirlenen fırsatların başında gelmektedir. Yeni ihale yasası da YTÜ açısından fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Sosyal tesislerde uygulanan ücretlerin yüksek bulunması nedeniyle hizmetlerden gereği gibi yararlanılmadığı düşüncesi ise tehdit olarak değerlendirilmiştir.

Daire Başkanlıklarının ve YTÜ stratejik yapılanmasında önemli rol oynayan tüm kritik faktörlerin SWOT Analizi değerlendirmelerine Ek1'de ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### **4.2.5. Eylem Planı**

28-31 Ocak haftasında gerçekleştirilen SWOT Analizi sonuçlarına göre, YTÜ Daire Başkanlıkları eylem planlarını hazırlamışlardır. Daireler eylem planlarını 2-6 Şubat 2003 tarih aralığında tamamlamışlardır.

Eylem planı çeşitli soruların cevaplarını verecek şekilde oluşturulmuştur. Kimin, neyi, nasıl ve kiminle işbirliği yaparak, hangi sürede, hangi kaynakla gerçekleştireceği, planın açıklık getireceği konular arasındadır. Eylem planlarının hazırlanmasında şu hususlar gözetilmiştir:

- Her bir daire, diğer dairelerden birden fazla taleplerinin bulunması durumunda, bu talepleri kendi dairelerine katkıları açısından önceliklendirmiştir.
- Talepte bulunan daire isteklerini detaylandığı ayrıntılı bir belge hazırlamıştır.
- Eylem planları 3 yıllık olarak hazırlanmıştır.

Daireler eylem planlarını, tüm dairelerin katılımının sağlandığı 7 Şubat 2003 tarihinde Şömineli salonda gerçekleştirilen toplantıda, yaptıkları bir sunu ile açıklamış; böylece birbiriyle eşgüdüm içinde çalışan birimlerin birbirinden talepleri ve bu taleplerin üniversite işleyişine olan katkısı dile belirlenmiştir.

#### **4.2.6. YTÜ Norm Kadro ve Yeniden Yapılandırma Süreci**

20.12.2000 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan Bakanlar Kurulu Kararı gereği, ideal örgüt yapısının oluşturulması ve standart kadroların oluşturulması amacıyla “Norm Kadro Çalışması” başlatılmıştır.

Bu amaçla, 1-5 Nisan 2002 tarihinde T.O.D.A.İ.E. (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü) öğretim üyeleri tarafından, Yıldız Teknik Üniversitesi’nde “Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitim Semineri” adı altında 36 ders saatlik bir eğitim verilmiştir.

Eğitimin konu başlıkları şu şekildedir:

- Örgütsel değişme ve yeniden yapılanma,
- Örgüt analiz teknikleri,
- Örgüt şeması hazırlama,
- İş analizi teknikleri,
- İş ölçümü,
- Norm kadro raporlaştırma teknikleri
- Norm kadro proje yönetimi

Söz konusu konu başlıklarının içeriğinde ise; örgütlenmede gözetilecek çeşitli ilkeler, örgüt analizi çalışmaları sırasında dikkate alınması gereken faktörler, örgütsel şemaların grupları ve amaca yönelik olarak şema düzenleme kuralları, örgütün birim düzeyinde işe koşulan temel değişkenleri, kamu kurumlarının yeniden yapılanma ve norm kadro çalışmaları için genel nitelikli yapısal stratejileri, örgüt analizi rapor içeriği ve örgütsel veri toplama yöntemleri yer bulmaktadır.

Norm Kadro Eğitim Semineri'nin ardından, "Norm Kadro Komisyonu" oluşturulmuştur. Kamu Kurum ve Kuruluşlarınca yapılacak Norm Kadro çalışmalarında uyulacak usul ve esasların belirlendiği 2000/1658 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararlarına İlişkin Bakanlığın 2001/39 Sayılı Genelgesi uyarınca üniversite bünyesinde yapılması gereken; örgüt analizi görev ve iş tanımlarının hazırlanması ile norm kadro pozisyon sayısının tespiti konularında, norm kadro çalışmasını yürütmek üzere görevlendirilen, Norm Kadro komisyon üyelerinin isimleri ve görevleri şu şekildedir.

Komisyon Bşk.	Ümit ERDEN (Genel Sekreter)
Komisyon Bşk. Yrd.	Naime YURTSEVEN (Öğrenci İşleri Dai. Bşk.)
Üye	Bilgin CİMİLLİ (Personel Dai. Bşk.)
Üye	Mesut ÖZMEN (Personel Dai. Başkan Yrd.)
Üye	Fisun KEMEROĞLU (Yab.Dil.Yük.Ok. Sek.)
Üye	Ferhan EMİR (Arş. Gör.)
Üye	Akın VEZİROĞLU (Arş. Gör.)
Üye	Didem BENGİL (Arş.Gör.)

11 Temmuz 2001 tarihli resmi gazetede yer alan, 24459 sayılı genelgede kamu kurum ve kuruluşlarının Norm Kadro çalışma takvimi belirlenmiştir. Söz konusu genelge gereği Yıldız Teknik Üniversitesi'nin Norm Kadro çalışması, 1 Mart 2002 tarihinde başlayacak ve 31 Aralık 2003 tarihinde sonlanacaktır.

14 Kasım 2002 tarihi itibariyle, Norm Kadro çalışmasında kullanılmak üzere örgüt anketinin yöneticiler tarafından, iş analizi anketinin ise şef ve altındaki diğer personel tarafından doldurularak 09.12.2002 tarihine kadar gönderilmesi; Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, Hukuk Müşavirliği, Fakülte, Enstitü ve Yüksek Okul Sekreterliklerine gönderilen bir yazı ile Norm Kadro Başkanı Ümit Erden tarafından talep edilmiştir.

Norm Kadro Komisyonu'nun, 15 Kasım 2002 tarihinde Daire Başkanları, Fakülte Sekreterleri ve bazı Şube Müdürleri'nin katılımıyla gerçekleştirdiği toplantıda, çalışmanın önem ve gerekliliği anlatılmış, iş ve örgüt analizi konusunda bilgi verilmiştir. Böylelikle Daire Başkanları ve Fakülte Sekreterlerinin, personeli bu konuda bilgilendirmesi ve iş analizlerinden amaca uygun, açıklayıcı bilgiler sağlanması mümkün olmuştur.

Norm Kadro çalışmaları kapsamında amaca uygun olmayan görevlerin/birimlerin belirlenmesi ve kaldırılması, bazılarının da değiştirilmesi veya yeniden kurulması amacıyla örgüt analizleri hazırlanmış ve uygulanmıştır. Amaç, birimlerin yetki alanı ve komuta birliği ile standartlara uygunluğunun saptanmasıdır.

Sonraki aşama iş analizinin uygulanmasıdır. İş analizi, üniversite bünyesinde, iş yükünün gerektirdiği sayı ve nitelikte personel istihdamının sağlanması amacıyla; görev, yetki ve sorumluluklar ile personelin çalışma koşulları ve taşınması gereken nitelikler konusunda bilgi sağlamaktadır. İş analizi çalışmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. İş analizi formları, mevcut formlar incelenmek, ve örnek uygulamalar değerlendirilmek suretiyle hazırlanmış; üniversite Norm Kadro hedeflerine uygun iş analizi formu oluşturulmuştur.

Örgüt birimlerinin düzenlenmesi aşamasında çalışanların mesai saatlerini doldurabilecek iş yüklerinin olup olmadığının da saptanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle YTÜ'de çeşitli birimlerde iş zenginleştirme yoluna gidilmiş; iş yükü ve insan gücü sınırlılıkları dikkate alınmıştır. Örneğin; YTÜ'de bazı çalışanların, birkaç işi bir arada yapabilecek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Yurt Müdürlüğü'nde nöbetçi memur olarak görev yapan bir teknisyenin; tesisat, elektrik ve marangozluk işleri gibi sürekli yaptığı işlerin yanı sıra, boya ve bahçıvanlık işleriyle uğraştığı da gözlenmektedir. Yine Yurt Müdürlüğü'nde çalışan bir memur, yurt idaresinde bilgisayar işletmeni olarak çalışmakta, öğlen saatlerinde ise yemekhanede fiş kesimiyle ilgilenmektedir. Böylece mesai saatini doldurmayacak -yemek fişi satılması gibi- çeşitli işler için, gereksiz kadro işgalinden kaçınılmaktadır.

Norm Kadro çalışma takvimi; 07.01.2003 tarih, 01070 sayılı yazı ile tüm birimlere bildirilmiştir. Tablo 5'te Norm Kadro Komisyonu'nun birimlerle görüşme takvimi görülmektedir.

**Tablo 5: Norm Kadro Komisyonu Birimlerle Görüşme Takvimi**

<b>TARİH</b>	<b>SAAT</b>	<b>BİRİM</b>
21.01.2003 Salı	14:00	Yapı İşleri Teknik Dairesi Başkanlığı
21.01.2003 Salı	16:00	Destek Hizmetleri Şube Müdürlüğü
24.01.2003 Cuma	14:00	Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı
21.01.2003 Cuma	16:00	Yurt Müdürlüğü
28.01.2003 Salı	14:00	İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
28.01.2003 Salı	16:00	Koruma Güvenlik Müdürlüğü
31.01.2003 Cuma	14.00	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
31.01.2003 Cuma	16.00	Bilimsel Araştırma Projeleri Yürütücülüğü
31.01.2003 Cuma	16.30	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
04.02.2003 Salı	14:00	Kütüphane Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
04.02.2003 Salı	15:00	Bilimsel Araştırma ve Koordinasyon
04.02.2003 Salı	16:00	Basım Yayım Müdürlüğü
04.02.2003 Salı	17:00	Güzel Sanatlar Bölüm Başkanlığı
28.02.2003 Cuma	14:00	Elektrik ve Elektronik Fakültesi
28.02.2003 Cuma	15:00	Kimya Metalurji Fakültesi
28.02.2003 Cuma	16:00	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
04.03.2003 Salı	14:00	İnşaat Fakültesi
04.03.2003 Salı	15:00	Makine Fakültesi
04.03.2003 Salı	16:00	Fen-Edebiyat Fakültesi
07.03.2003 Cuma	14:00	Mimarlık Fakültesi
07.03.2003 Cuma	15:00	Sanat Tasarım Fakültesi
07.03.2003 Cuma	16:00	Fen Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü
07.03.2003 Cuma	16:30	Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
11.03.2003 Salı	14:00	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğü
11.03.2003 Salı	15:00	Meslek Yüksekokulu Müdürlüğü
11.03.2003 Salı	16:00	Tanıtım ve Halkala İlişkiler Koordinatörlüğü
14.03.2003 Cuma	14:00	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
14.03.2003 Cuma	15:00	Personel Dairesi Başkanlığı
14.03.2003 Cuma	16:00	Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığı
14.03.2003 Cuma	17:00	Hukuk Müşavirliği
18.03.2003 Salı	14:00	İnsan Kaynakları Geliştirme Merkezi
18.03.2003 Salı	14.30	Genel Sekreterlik

Birimler tarafından hazırlanan kadro kılavuzu ve kadro el kitabı çalışmalarında düzeltmelerin yapılması amacıyla çeşitli birimlerle norm kadro üyeleri arasında görüşmeler devam etmiştir. Bu görüşmelerin bazılarının saat ve tarih bilgileri Tablo 6'da görüldüğü gibidir.

**Tablo 6: Norm Kadro Komisyonu Birimlerle Görüşme Takvimi 2**

TARİH	SAAT	BİRİM
17.04.2003 Perşembe	14:00	Makine Fakültesi
29.04.2003 Salı	14:00	Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlığı
29.04.2003 Salı	15:00	Kütüphane Dokümantasyon Dairesi Başkanlığı
29.04.2003 Salı	16:00	Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü
30.04.2003 Çarşamba	14:00	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
30.04.2003 Çarşamba	15:00	İnşaat Fakültesi
30.04.2003 Çarşamba	16:00	Hukuk Müşavirliği
06.05.2003 Salı	14:00	Mimarlık Fakültesi
06.05.2003 Salı	15:00	Sanat Tasarım Fakültesi
06.05.2003 Salı	16:00	Yabancı Diller Yüksekokulu Müdürlüğü

Norm Kadro Çalışma Komisyonu'nun, 13.05.2002 tarihli toplantısında; idari teşkilat yapısının mevcut durumunun tespit edilmesi amacıyla tüm idari birimlerden 24.05.2002 tarihine kadar mevcut organizasyon şemaları ile fiilen çalışan personel listesinin istenmesi ve sonrasında her birimdeki personelin iş tanımları, kime karşı sorumlu olduğu, iş yüklerinin tespiti için anket (iş analizi) yoluyla bilgi edinilmesi kararlaştırılmıştır.

Norm Kadro Çalışmaları sonucunda, tüm birimlerin mevcut ve önerilen kadro yapılarına ait bilgiler yer aldığı, Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzları hazırlanmıştır. Her birimden çalışanların sınıfı, ünvanı ve sayısının yer aldığı kılavuzlar, idari yapının mevcut durumu ile önerilen yapısı arasındaki kadro sayısı farklılıklarının net bir şekilde ortaya konmasını sağlamıştır. Mevcut ve önerilen kadro artış ve azalışları, gerekçelendirilerek bu kılavuzlarda yer almıştır. Ek.4'te Norm Kadro/Pozisyon Kılavuzu örneğine yer verilmiştir.

İş analizi ve örgüt analizi yoluyla birimlerden mevcut yapı hakkında veriler toplandıktan sonra, Norm Kadro Komisyonu tarafından, Norm Kadro El Kitabı ve Örgüt Analizi Raporu hazırlanmıştır. Norm Kadro El Kitabında tüm çalışanların görevlerine ilişkin bilgiler, iş tanımı, yetki ve sorumlulukları, taşınması gereken nitelikler açıkça belirtilmiştir. El Kitabı, çalışanların iş tanımlarının belirginleştirilmesini sağlayarak çalışanların sorumluluk alanlarını çizmiştir. Ayrıca çalışanların taşınması gereken nitelikler ayrıntılandırılarak, yeni işe alımlarda, görevin gerektirdiği özellikleri taşıyan kişilerin işe alımlarını sağlaması açısından da önem taşımaktadır.

Norm Kadro Komisyonu tarafından hazırlanan, Örgüt Analizi Raporu ise şu başlıklar altında oluşturulmuştur:

- Mevcut örgütsel yapının tanımlanması,
- Mevcut örgütsel yapının fiziksel, sosyal ve çevresel koşullarına ilişkin değerlendirmeler,
- Örgüt analizi süreci ve yöntemi,
- Örgüt yapısına ilişkin değişiklik önerileri,
- Önerilen örgüt yapısına ilişkin gerekçeler,
- YTÜ İdari Birimlerinin mevcut organizasyon şemaları,
- YTÜ İdari Birimlerinin önerilen yapısına ait organizasyon şemaları.

#### **4.2.6.1. Yıldız Teknik Üniversitesi Yeniden Yapılandırma İlkeleri**

Yeniden yapılanma çalışmaları sırasında Norm Kadro Komisyonu' nun izlediği stratejiler şu şekildedir:

- Yeniden yapılanma sürecinde, kamu örgütünün kuruluşu ve amaçları ile ilgili mevzuat temel alınmış, kanun hükmünde değişiklik gerektiren önerilere yer verilmemiştir.
- Mevcut yapının incelenmesi için gereğinden fazla zaman harcamaktan kaçınılmıştır.
- Tüm birimler ayrı ayrı incelenmiş fakat yapılanma konusu sistem bütünselliği içinde incelenmiştir.

- Yeni örgüt yapısında mevcut iş yükünün gerektirdiği insan gücü saptaması; gereksiz kadro yığılmalarını önlenmesi, buna karşın işin gecikmelere meydan vermeyecek şekilde tamamlanmasını sağlayacak istihdam oranının belirlenerek hayata geçirilmesi amaçlanmıştır. Bu yapı ile koordinasyon sorunlarının da önüne geçilerek, eşgüdüm süreçlerini kolaylaştıran bir model üzerinde yoğunlaşmıştır.
- Her görevin gerektirdiği nitel ve nicel nitelikler belirlenmiş, böylece yeni personel alımlarında “personele göre iş değil işe göre personel” ilkesinden yola çıkarak, uzun vadede örgüt amaçları ile kişisel amaçların kesişmesi amaçlanmıştır.
- İş analizi kapsamında belirlenen iş tanımları, kurumsal amaçlara hizmet edecek şekilde düzenlenmiştir.
- İdeal yapı, mevcut kadro temel alınarak değil, örgüt hedefleri temel alınarak yapılandırılmıştır.

#### 4.2.6.2. İş Analizi

İş Analizi Raporlarının hazırlanması amacıyla, mevcut iş analizi formları incelenmiş, örnek uygulamalar temel alınmak suretiyle, analizin bilgi ihtiyacına yönelik olarak iş analizi formu oluşturulmuştur. YTÜ Norm Kadro çalışmasında kullanılan iş analizine Ek 2’de yer verilmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi şef ve altındaki çalışanlarına uygulanan iş analizi formundan elde edilen belli başlı bilgi grupları şu şekildedir:

- Üstlenilen görevler,
- En yakın ast ve üstlerin kadro pozisyon ünvanları,
- Çalışanların görev alanına girmemesine rağmen üstlendiği görevler,
- Görev alanına girdiği halde diğer kişi veya birimlerce üstlenilen görevler,
- İş birliği içinde bulunan birim ve pozisyonlar,
- İlgili görevlere atanabilmek için gereken eğitim ve kadro ünvanları,
- İlgili görevin gerektirdiği nitelikler,
- Görevi gerçekleştirebilmek için gereken faaliyet türü (bedensel/zihinsel),
- İnsiyatif kullanmayı gerektiren işler,

- Sorun çözüme düzeyi,
- Görevi gerçekleştirirken oluşabilecek hataların zarar düzeyi,
- İşi gerçekleştirmek için gereken iletişim yoğunluk düzeyi,
- İşin neden olabileceği kaza ve hastalıklar,
- Çalışma ortamının fiziksel koşulları,
- İşi yapanın sorumluluk türü ve derecesi,
- Yapılan iş ve görevin ay, gün ve saat bazında yoğunluk derecesi,
- Çalışanın işe ilişkin olarak yaşadığı olumsuzluklar.

İş analizi formunun içeriği ve gerekliliği, birimlerin başındaki kişiler tarafından çalışanlara anlatılmış ve idari personelin tamamına uygulanmıştır. Sonuçlar Norm Kadro Komisyonu'na iletilmiş ve incelemeye tabi tutulmuştur. Özellikle yetki ve sorumlulukların belirlenmesi konusunda, yetersiz bilgi verilmesinden dolayı, bazı formlar sahiplerine iade edilmiş ve açıklama yapılarak yeniden doldurulması sağlanmıştır.

Kamusal kurumlara yönelik standart geliştirme çalışmalarında, gerek birim, gerekse unvan düzeyinde belirli tanımlamalara gereksinim bulunmaktadır. Bu noktada, aşırı standartlaştırmanın ayrıntılı tanımlar gerektirdiği unutulmamalıdır. Ayrıntılı tanımlamaların ülke düzeyinde geliştirilmesi, durumsal koşullar bakımından belirgin sınırlamalar, dolayısıyla da uyumsuzluklar içerecektir.<sup>107</sup> Aynı standardizasyon sorunu iş tanımlarında da ortaya çıkabilmektedir. İş tanımlarında çok spesifik belirleyiciler kullanılması; çalışanların iş tanımında yer almamasına rağmen, işin gelişiminden kaynaklanabilecek işlerin gerçekleştirmelerinde isteksizlik yaratabilecek, esneklik azalacaktır. Bu nedenle YTÜ'de iş tanımları oluşturulurken genel çerçeve belirlenmiş; “işle ilgili yöneticilerin belirleyeceği diğer işleri yapar” ibaresi iş tanımı maddeleri arasında yer almıştır.

İş analizinde çalışanlar tarafından ortaya konan her düşünce ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Örneğin; Makine Fakültesi iş analizi kapsamında ortaya konan görüşlerden biri, her fakültenin kendi bazında öğrenci işleri bürosunun kurulması gerektiği şeklindedir. Yeniden yapılandırma çalışmaları kapsamında oluşturulan ideal

---

<sup>107</sup> Uluğ, a.g.e., s.9.

organizasyon yapıları incelendiğinde ise, fakültelerde oluşturulan şefliklerden birinin “Öğrenci İşleri Şefliği” olduğu görülmektedir. Bu noktadan hareketle, yapılan çalışmaların rafa kaldırılmadığı ve gerekli düzenlemelerin yapıldığı sonucuna varılabilir.

YTÜ çalışanları tarafında doldurulan iş analizi formları ayrıca, Norm Kadro Komisyonu tarafından hazırlanan “Norm Kadro El Kitabı”na veri teşkil etmiştir.

#### **4.2.6.3. Örgüt Analizi**

20 Aralık 2000 tarih ve 24266 sayılı resmi gazetede, kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılacak Norm Kadro çalışmalarında uyulacak usul ve esaslar belirlenmiştir. Bu usul ve esasların 1. maddesine göre, norm kadro çalışmasına, öncelikle kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkili ve verimli ulaşılmasını sağlayacak şekilde teşkilat (örgüt) analizi yapılmak suretiyle başlanmaktadır. Aynı yönergenin 2. maddesi örgüt analizinin tanımını yapmıştır. Buna göre örgüt analizi, kurum veya kuruluşun mevcut amaç ve görevleri esas alınarak ve birimlerin amaca uygun olmayan görevlerinin ayıklanması, herhangi bir birimin kaldırılması, birleştirilmesi, değiştirilmesi veya yeniden kurulması şeklinde yapılır.

Örgütsel yapının yaşama geçirilebilmesi, yapının benimsenmesiyle mümkündür. Bu amaçla yeniden yapılanma çalışmaları, katılımcı bir anlayış temel alınarak gerçekleştirilmelidir. YTÜ birimlerinin örgüt yapılarının yeniden düzenlenmesi aşamasında da, katılımcılık ilkesinden yola çıkarak, birimlerin başındaki yöneticilerin görüşleri alınmış; onların idealindeki yapının tanımlanması ve öngördükleri yapının, tüm kamu düzenlemeleri ve üniversitenin eşgüdüm süreçleri ile uyumlaştırarak idari yapılar oluşturulmuştur.

Müdür ve üstündeki diğer üst düzey yöneticilerin, YTÜ mevcut yapısını ve önerilen yapısını tanımladıkları örgüt raporuna Ek 3’de yer verilmiştir. Örgüt raporunda yer bulan bilgi grupları şunlardır:

- Birimce yapılan görevler,
- Birimce yapılan görevlerin dayanakları,

- Birime ait olduğu halde yapılamayan görevler,
- Birime ait olmadığı halde yapılan görevler,
- Kaldırılması, eklenmesi veya yeniden yapılanması düşünülen birimler,
- Mevcut örgüt şeması,
- Önerilen örgüt şeması.

İdari Yapıların oluşturulması aşamasında yöneticilerin görüşlerinin alınmasının ve mevcut düzenlemelerin incelenmesinin yanı sıra, diğer üniversitelerdeki yapılanmalar da incelenmiş, YTÜ yapısı ve diğer üniversitelerin yapılanmalarındaki farklılıklar değerlendirilerek ideal yapılar oluşturulmuştur. Bu anlamda yapılan örgütsel tasarımın araştırmaya dayalı olduğu söylenebilir.

#### 4.2.7. Teknolojinin Kullanılması

Bilgi ve haberleşme alanındaki yeni teknolojik gelişmelerin; geliştirme, sahip olma ve yayma alanında da önemli değişimler yarattığı gerçektir. Bu gelişmeler, bir yandan yüksek öğretimin önünde yeni fırsatlar, bir yandan da uyum açısından aşılması gereken bir takım güçlükler yaratmaktadır<sup>108</sup>. Yıldız Teknik Üniversitesi'nde de personelin işlerini, gecikmeleri önleyecek şekilde takip etmeleri amacıyla, teknolojiden yararlanma yoluna gidilmiştir.

YTÜ'nün tüm birimlerinde, süreçlerin etkin biçimde yönetimine imkan veren ve hataların önlenmesini kolaylaştıran, güçlü bir yönetim programı olan MS Project programının kullanılması planlanmıştır. Amaç çalışanların teknoloji ürünlerini, bilgi çağının gereklerine uygun olarak; işlerin verimliliğini arttıracak, takibini kolaylaştıracak ve eşgüdüm süreçlerinin etkin yönetimini sağlayacak şekilde kullanmalarını sağlamaktır.

MS.Project programının kullanımı, iş akımı şemalarının tüm üniversite birimlerinde standart şekilde oluşturulmasını sağlayarak, eşgüdüm süreçlerinin de net bir şekilde ortaya konulmasını sağlaması açısından etkilidir. İş akımı şemaları, örgütte sonuçlandırılan işlerin, sona gelene kadar geçirdiği evreleri ile, görevlerin yapıldığı yer,

---

<sup>108</sup> Rehber, a.g.e., s.13.

görevi gerçekleştiren ve görevin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişi gibi çeşitli bilgileri net bir şekilde ortaya koymaktadır.

MS. Project programı ile süreçleri yönetmenin YTÜ çalışanlarına sağladığı avantajlar şu şekildedir:

- Süreçlerin en etkin şekilde takibinin sağlanması için iş, süre ve kaynaklarla ilgili tüm bilginin takip edilmesi,
- Süreç planlarının, üniversitenin tüm birimlerinde standart bir şekilde tanımlanması,
- Tüm çalışanların Internet yada İntranet bağlantısı üzerinden, yapılacak iş, sorumlu birimler, işi gerçekleştirme süresi gibi bilgileri paylaşımlarının sağlanması,
- Yöneticinin denetimini kolaylaştırarak, iletişim etkinliğinin sağlanması,
- Çalışanların iş yükünün net bir şekilde ortaya konularak, iş yükünün adil dağılımının sağlanması,
- Gecikmelerden doğacak zararların önlenmesi,
- Esnekliğin ve iç denetimin mümkün kılınması,
- İşlerin MS Project ve Outlook ile entegrasyonu, dokümantasyonu en aza indirerek ve zaman tasarrufu sağlanması ve verimliliğin artırılması.

MS Project programının genel yapısının ortaya konması amacıyla, 25 Şubat 2003 tarihinde tüm dairelerin katılımıyla bir toplantı düzenlenmiş; bu toplantı sonunda, 2003 yılında yapılması planlanan işlerin, zaman ve kaynak bilgileri ile birlikte belirlenmesi amaçlanmıştır. İşin zamanında bitirilmesinin temin edilmesi amacıyla, ilgili birimlerin başkanları projeyi takip etmiştir.

#### **4.2.8. Hizmet İçi Eğitimler**

Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla yönetilmeyi benimseyen bir kurumun, “öğrenen bir organizasyon” olması kaçınılmazdır. Bu noktadan hareketle, Yıldız Teknik Üniversitesi’nde mesleki gelişime katkıda bulunan hizmet içi eğitim konusuna büyük önem verilmektedir. Verilen mesleki bilgilerin yanı sıra toplam kalite yönetimi, Norm Kadro, MS Project gibi kalite çalışmalarını destekleyen eğitim programlarına da yer

verilmektedir. Aşağıda Yıldız Teknik Üniversitesi'nde çeşitli tarihlerde gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler sıralanmıştır:

20-31 Mayıs 2002 tarihleri arasında görevde yükseltme eğitimi verilmiştir. Eğitim alan çalışanların buldukları kadro ünvanları şu şekildedir:

- Bilgisayar İşletmeni,
- Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni,
- Teknisyen Yardımcısı,
- Hizmetli,
- Bekçi,
- Şoför.

Mayıs 2003 itibariyle, Koruma ve Güvenlik Müdürlüğü çalışanları 8 gün süre ile hizmet içi eğitime tabi tutulmuşlardır. Eğitim konuları şu şekilde belirlenmiştir:

- Koruma ve Güvenliğin Önemi ile İlgili Mevzuat,
- 657 Devlet Memurları Kanunu,
- Davranış ve Görgü Kuralları,
- Halkla İlişkiler,
- İnsan Hakları,
- Toplum, Örgüt ve İnsan Psikolojisi.

Güvenlik çalışanları, Yıldız Teknik Üniversite'sine gelen öğrenci, veli veya diğer ilgililerin ilk karşılaşacağı kişi olması nedeniyle, ilk izlenimi oluşturma görevini de üstlenmektedir. Bu nedenle aldıkları eğitim kapsamında çeşitli mevzuat bilgilerinin yanısıra, davranış ve görgü kuralları, insan psikolojisi ve halkla ilişkiler yer almakta, koruma görevinin yanısıra etkili iletişim becerilerine sahip çalışanlar sayesinde üniversiteye gelen ziyaretçiler güler yüzle karşılaşmaktadırlar.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri arasında yer alan diğer bir etkinlik te; şeflere ve personel birimi çalışanlarına, Eylül 2003 itibariyle 5 gün süreyle verilen "Bilgi Tazeleme Eğitimi"dir. Eğitim konu başlıkları aşağıdaki gibidir:

- Personel Yönetimi ve Yönetim Süreçleri,
- Güncel Yönetim Teknikleri ve Uygulamaları,
- Yazışma, Dosyalama Usulleri.

2003 yılının Ekim ayında ise, 4 gün süre ile eğitim verilmiş, şoför ve hizmetliler şu konularda bilgilendirilmişlerdir.

- Davranış ve Görgü Kuralları,
- Halkla İlişkiler.

2003 yılının Aralık ayı; memur, teknisyen ve hizmetlilerin hizmet içi eğitim programına ayrılmış, 10 günlük bir eğitim programı hazırlanmıştır. Eğitim konuları şunlardır:

- 657 Sayılı Devlet memurları Kanunu,
- Haberleşme,
- Milli Güvenlik Bilgileri,
- Atatürk İlkeleri,
- Türkçe Dilbilgisi Kuralları,
- Genel Olarak Devlet Teşkilatı,
- T.C. Anayasası.

2004 yılı idari personel hizmet içi eğitim programı ise Tablo 7’de belirtildiği gibidir.

**Tablo 7: 2004 Yılı Hizmet içi Eğitim Programı**

Sıra No	Öngörülen Eğitim Faaliyetinin Adı	Tarih	Süre	Eğitime Katılacak Personel	Eğitimin Konusu
1	Yönetici Sekreterliği Eğitimi	Ocak	2 Gün	Yönetici Sekreterleri	Empati, İletişim Güzel ve Etkili Konuşma Dinleme ve Not Tutma İnsan İlişkileri Büro Hostesliği Yazışma, Dosyalama ve Protokol Kuralları
2	Görevde Yükselme Eğitimi	Şubat	75 Saat	Şube Müd. Şef, Güvenlik Şefi Adayları, sınıf değişikliği talebi	Anayasa Atatürk İlk. İnkılap Tarihi Devlet Teşkilatı 657 D.M. K. Türkçe Dilbilgisi Yazışma Kuralları Halkla İlişkiler Görev Alanı Konuları
3	İnsan Kaynakları Yönetimi	Mart	2 Gün	Birimleri Personel İşlerinde Çalışanlar	Personel Mevzuatı Verimlilik ve Aidiyet Hak ve Ödevler Yetki ve Sorumluluklar Disiplin ve Sicil
4	Etkin Bilgisayar Kullanımı Eğitimi	Nisan	30 Saat	Bilgisayar İşletmenleri	Bilgisayar Mantığı İşletim Sistemleri Kelime İşlem ve Tablolama
5	Etkin Bilgisayar Kullanımı Eğitimi	Mayıs	30 Saat	Bilgisayar İşletmenleri	Bilgisayar Mantığı İşletim Sistemleri Kelime İşlem ve Tablolama
6	Kamu Maliyesi ve Etkin Kaynak Yönetimi	Haziran	2 Gün	Birimlerin Satınalma Çalışanları	Satın Alma Mevzuatı
7	Büro Yönetimi Teknikleri	Eylül	3 Gün	Evrak-Dosya ve Arşiv Memurları	Dosya ve Evrak Sistemleri Arşiv Yönetimi
8	İşi Basitleştirme Teknikleri ve Verimlilik Eğitimi	Ekim	3 Gün	Birim Şefleri	Üniversitenin İşlevleri Verimlilik Yöntemleri Savurganlık Zaman Yönetimi İşi Basitleştirme İlkeleri İşlemlerin Sınıflandırılması Organizasyon ve Metot
9	Öğrenci İşleri Yönetimi	Kasım	2 Gün	Birimleri Öğrenci İşlerinde Çalışanlar	Öğrenci İşleri mevzuatı
10	Tahakkuk İşlemleri ve Uygulamaları	Aralık	3 Gün	Birimlerin Tahakkuk İşlerini Yürüten Memurlar	Aylık ve Maaş Bordrosu Ek Dersler Harcırah ve Tedavi Harcamaları

Toplam Kalite Yönetimi konusunda verilen eğitimler ise şunlardır:

Prof. Dr. Canan Çetin, YTÜ Hünkar Dairesi”nde 16.10.2002 tarihinde Toplam Kalite Yönetimi” konusunda, üst yönetim ve diğer çalışanların yararlandığı bir konferans vermiştir. Çetin’in sunumunda ağırlık verdiği konu başlıkları şöyledir:

- Kalite Standartları,
- Kalite Geliştirme Alanı,
- Bireysel Kalite,
- Sorumluluk Bilinci,
- Kararlılık ve Önemi,
- İnanç, Destek ve Katılım.

15 Kasım 2002 tarihinde, Daire Başkanları ve Fakülte Sekreterlerinin, personeli Norm Kadro konusunda bilgilendirmesi ve iş analizlerinden amaca uygun, açıklayıcı bilgiler sağlanması amacıyla bir toplantı düzenlenmiş ve değişimin gereği anlatılmıştır. Ayrıca çalışmanın önem ve gerekliliğine dikkat çekilmiş, iş ve örgüt analizi konusunda bilgi verilmiştir. Katılımcıların ünvanları şu şekildedir.

- Daire Başkanları,
- Fakülte Sekreterleri,
- Şube Müdürleri.

2 Temmuz 2002 tarihinde ise; idari personele, kalite çalışmalarından sorumlu araştırma görevlileri Didem BENGİL, Ferhan EMİR ve Akın VEZİROĞLU tarafından, “Toplam Kalite Yönetimi ve Süreçlerin MS Project Programına Aktarılması” konulu bir eğitim verilmiştir. Bu eğitimin devamı niteliği taşıyan ve MS. Project programının uygulamalı olarak anlatılmasını amaçlayan bir dizi eğitim ise her daire başkanlığı için tekrarlanmıştır.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı bünyesinde de, bir dizi kalite eğitimi düzenlenmiştir. Bu eğitimlere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

10 Haziran-13 Haziran 2003 tarihleri arasında, “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimi” düzenlenmiştir. Katılımcıların ünvanları şu şekildedir:

- Daire Başkanı,
- Şube Müdürü,
- Öğrenci Yurdu Müdürü,
- Kreş Müdürü,
- Başhekim ve Başhekim Yardımcısı,
- Şef,
- Bilgisayar İşletmeni,
- Psikolog,
- Doktor,
- Hemşire,
- Laboratuvar Sorumlusu,
- Bilgisayar Mühendisi,
- Memur.

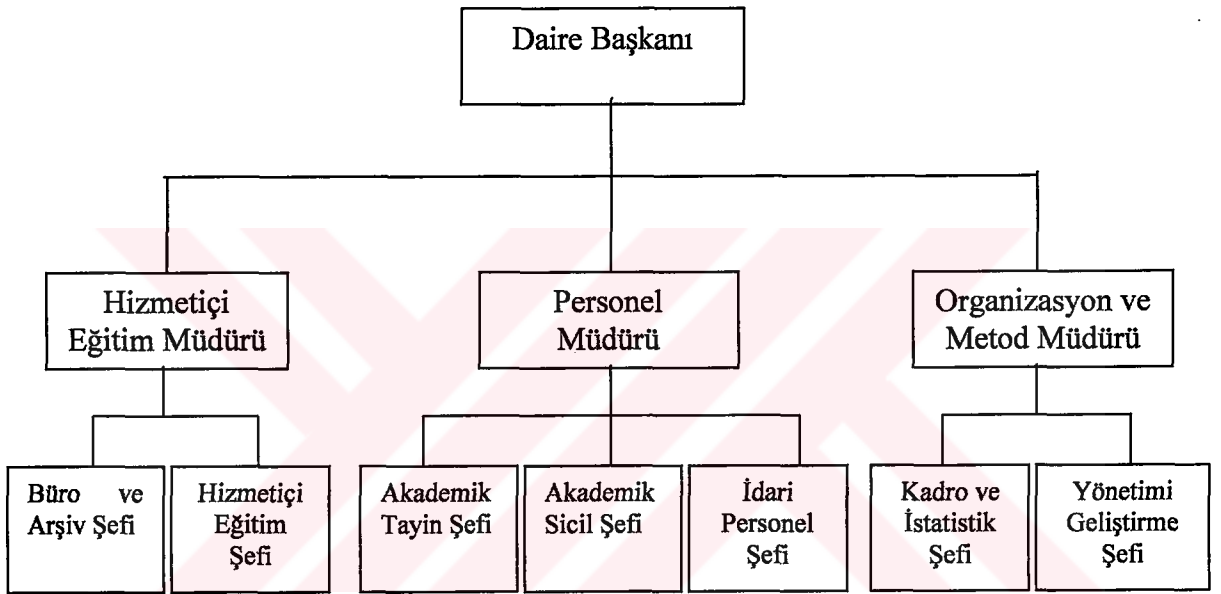
“Kalite Yönetim Sistemi Dokümantasyonu Eğitimi” ise, 24-25 Haziran 2003 tarihlerinde, “Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı” biriminde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların ünvanları aşağıda sıralandığı gibidir:

- Daire Başkanı,
- Şef,
- Başhekim,
- Sosyal Psikolog,
- Doktor,
- Diş Hekimi,
- Hemşire.

“Kalite Yönetim Sistemleri ve İç Tetkik Eğitimi” konulu diğer bir eğitim programı, Ekim 2003’te, dört gün sürecek şekilde düzenlenmiştir.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı’nda ayrıca, 15-18 Ocak 2004 tarih aralığında, “HACCP” (Kritik Kontrol Noktalarında Tehlike Analizi) eğitimi gerçekleştirilmiştir.

YTÜ’de hizmet içi eğitime verilen önemin etkileri, Personel Daire Başkanlığı örgüt yapısında kendini göstermiştir. Norm Kadro projesi kapsamında YTÜ İdari Birimleri’nin, değişen ihtiyaçlara cevap verebilmesi için hazırlanan ve önerilen örgüt şemasında, Personel Daire Başkanlığı’na Hizmet içi Eğitim Müdürlüğü ve bu müdürlüğe bağlı olarak görev yapan Hizmetiçi Eğitim Şefi, organizasyon bünyesine eklenmiştir. Personel Daire Başkanlığı’nın önerilen organizasyon şeması Şekil 17’te gösterildiği gibidir.



**Şekil 17: Personel Daire Başkanlığı Önerilen Organizasyon Şeması**

#### 4.2.9. Motivasyon Çalışmaları

Çalışanların motivasyonlarının artırılması, verimliliğin istenen düzeye çıkarılması açısından büyük önem taşır. Motivasyon çalışmaları kapsamında ele alınan konular; katılımın sağlanması, fiziksel geliştirme çalışmaları ve çalışanlara değişim gerekliliğinin anlatılması şeklinde sıralanabilir.

#### **4.2.9.1. Katılımın Sağlanması**

Toplam Kalite Yönetimi, organizasyondaki tüm çalışanların; süreç, ürün, hizmet ve içinde buldukları kültürün geliştirilmesi konusunda katılımı üzerine temellenmiştir. Yıldız Teknik Üniversitesi Yönetimi de, karar alma sürecine ve çalışmalara en geniş katılımı sağlamayı hedeflemektedir

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde 28-31 Ocak 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilen SWOT Analizi'nde, çalışanlar kendi fikirlerine başvurulmasının kendilerine değer verildiğini hissetmeleri açısından çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla çalışanların görüşlerinin alınması ve çalışanların, stratejilerin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çeşitli çalışmaların bir parçası olduklarını hissetmeleri önemli bir motivasyon kaynağıdır.

YTÜ'de bu amaçla misyon ve vizyonun belirlenmesi ve SWOT Analizi yoluyla güçlü ve zayıf yönler ile tehdit ve fırsatların belirlenmesi aşamasında idari ve akademik birimlerin katılımı sağlanmış böylece, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken özgörev, geleceğe yönelik hedefler ile örgüt stratejisinin temelini oluşturan analizler bizzat idari ve akademik birimler tarafından oluşturulmuştur.

YTÜ'de çağdaş karar alma süreçleri işlemekte olup, uygulamada kurul kararları temel alınmaktadır. YTÜ Senato toplantılarına Öğrenci Temsilciler Kurulu Başkanı ve Araştırma Görevlileri Temsilcisi de katılmaktadır. Düzenli olarak toplanan Üniversite Yönetim Kurulu ve Senatosu tüm konuları tartışmakta ve kararlar üretmektedir.

#### **4.2.9.2. Fiziksel Çalışma Koşullarının Geliştirilmesi**

Toplam Kalite Yönetimi'nin getirdiği topyekün kalite felsefesi, YTÜ fiziksel kaynaklarının, optimum seviyeye getirilmesi ve bu kaynaklardan en verimli şekilde yararlanılmasını gerekli kılar.

YTÜ'de gerçekleştirilen SWOT analizi ve iş analizi çalışmaları, çalışanların fiziki ortam ve teknik donanımla ilgili görüşlerini ortaya koymuştur. Bu veriler doğrultusunda, 2002-2004 tarih aralığında fiziksel ortam iyileştirme çalışmalarına hız

kazandırılmıştır. Yapılan iyileştirme çalışmaları çerçevesinde, çalışanlar için sorun oluşturan fiziksel çalışma koşulları kademeli olarak geliştirilmiş, öğrenci ihtiyaçları da değerlendirilerek çeşitli kampüslerde yapı çalışmaları sürdürülmüştür. 2000-2004 yılları arasında öğrenci ve çalışanlara yönelik olarak yapılan fiziksel iyileştirme çalışmalarına aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

#### **4.2.9.2.1. Çalışanlara Yönelik Fiziksel Geliştirme Çalışmaları**

Personel şikayetlerinin ağırlıklı olarak, çalışma alanının yetersizliği, ses ve ısı yalıtımı vb. konularda yoğunlaştığı bilinmektedir.

Çalışanların daha geniş çalışma alanlarına kavuşturulabilmeleri amacıyla, Merkez Kampüs'te yer alan Sünnet Köşkü çalışma mekanı haline getirilmiş, Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü bu binaya aktarılmıştır. Kimya Metalurji Fakültesi ve Yabancı Diller Yüksekokulu için ise Davutpaşa Kampüsü'nde yeni binalar inşa edilmiştir. Adı geçen birimlere yeni binalarda çalışma imkanı tanınırken, birimlerden boşalan yerler yeniden düzenlenerek, rahat çalışma ortamları yaratılmıştır.

Merkez Kampus, C Blok'taki ikiz anfiler araştırma görevlileri için düzenlenmiş, O Bloktaki tüm birimler yenilenmiştir. Böylece çalışma alanının yetersizliği konusundaki sıkıntılar büyük oranda aşılmıştır.

Ayrıca Merkez Kampüs'te yer alan, Tanıtım ve Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü yeni yerleşim yeri düzenlenmesi, fiziksel geliştirme çalışmaları arasında yer almaktadır.

Ses yalıtımının sağlanması ve kişilerin konsantrasyon problemi yaşamadan çalışmalarının sağlanması amacıyla, muhtelif mekanlarda kutu profil taşıyıcılı alçıpan paneller ile izolasyon bölme duvarlar yapılmıştır.

Tüm kampüslerin sıhhi ve kalorifer tesisatları tadilat ve onarım işleri yapılmıştır.

Üniversitemizin mutfak ve yemekhanelerinin fiziksel şartlarının iyileştirilmesine yönelik bakım ve onarım çalışmaları tamamlanmış, mutfak demirbaşları günün şartlarına göre yenilenmiştir. ISO 9001 kalite belge çalışmalarına devam edilmektedir.

#### **4.2.9.2.2. Öğrencilere Yönelik Fiziksel Geliştirme Çalışmaları**

Öğrencilerin barınma hizmeti aldığı mekanlarda rahat yaşam alanları oluşturmak ve kampüslerde spor faaliyetlerine imkan tanımak amacıyla çeşitli geliştirme çalışmaları yapılmıştır.

Maslak Öğrenci Yurdu'nda öğrencilerin ortak kullanımına imkan veren etüt ve bilgisayar salonları, televizyon odaları, gazete okuma salonları ile, öğrencilere çağdaş mekanlarda yaşama imkanı sunulmaktadır. Ayrıca, öğrenci yurdunda, tuvalet ve duşlar yenilenmiş, elektrik ve onarım işleri tamamlanmış, dinlenme parkı ve basketbol sahası hizmete açılmış

Ayazağa Kampüsü'ne ise öğrenciler için mini futbol sahası yapılmıştır. Böylece özellikle yurttan kalan öğrencilerin spor yapmalarına olanak sağlanmaktadır. Maslak'ta mini spor sahası yapım çalışmaları tamamlanmıştır. Davutpaşa Kampüsü'ne; tenis kortu, tenis çalışma kortu, voleybol-basketbol ortak çalışma sahası, standart ölçülerde futbol sahası, kapalı spor salonu ve fitness salonu yapılmıştır. Davutpaşa Kampüsü'ndeki iyileştirme çalışmaları arasında, kız yurdu yapımına başlanması da sayılabilir. 19 Mart 2004 tarihinde kız yurdu temel atma töreni gerçekleştirilmiştir.

Merkez Kampüs bilgisayar laboratuvar alt yapı işleri tamamlanmış, J Blok'ta İnternet Laboratuvarı kurulmuştur.

#### **4.2.9.3. Çalışanlara Değişimin Gerekçelerinin Anlatılması**

Çalışanların kuruma katkısı, yaptıkları işe olan inançlarıyla doğru orantılıdır. TKY'ye geçiş aşamasında, bu değişimin neden gerekli olduğu, kuruma ve çalışanlara sağlayacağı yararlar, ayrıntılı olarak açıklanmalıdır. Çalışanlar yeni yönetim anlayışının gerektirdiklerini, yapmak zorunda oldukları için değil, değişime bilinçli olarak katkıda

bulunmak istedikleri için yerine getirdiğinde; TKY'nin başarısı yolunda önemli bir adım atılmış demektir.

Bu nedenle, YTÜ kalite çalışmaları kapsamında verilen eğitimler, değişim gereksinimi ve değişimin çalışma hayatında sağlayacağı faydalar üzerinde odaklanmış; değişimin korkulacak bir unsur değil bir fırsat olduğu benimsenilmeye çalışılmıştır.

#### **4.2.10. Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi- EKSİP**

Eğitim-Öğretimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları kapsamında, “Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi”nin hayata geçirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çeşitli geliştirme faaliyeti gerçekleştirilmiştir. 1997’den itibaren zorunlu İngilizce hazırlık programı uygulanmaya başlanmıştır. Belli oranlarda temel dersler ve üniversite sosyal seçimlik dersler konulmuştur. Sınav sonuçları, istatistiksel dağılımla, harfli olarak değerlendirmeye başlanmıştır.

2000’de eğitim öğretim komisyonları kurulmuş; İTÜ’de gerçekleştirilen uluslararası çalışmaya katılmış, eğitimde kaliteyi geliştirme amacıyla neler yapılması gerektiği belirlenmiştir.

Çağdaş eğitim modelinin, üniversite bünyesinde kurumsallaştırılması, programların değerlendirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, sürekli program geliştirme mekanizmasının kurulması amacını taşıyan Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi ise, Yıldız Teknik Üniversitesi’nde 2003-2004 eğitim öğretim yılında uygulamaya geçmiştir.

EKSİP, eğitim-öğretime katkısı olan; öğrenci, öğretim elemanı, mezunlar ve Devlet, özel sektör, meslek odaları, araştırma kurumları ve sivil toplum örgütlerinden oluşan dış paydaşlar arasındaki ilişkilerin kurulmasını ve kalite iyileştirmede sürekliliği sağlayan bir araçtır. EKSİP paydaşları aşağıda gösterildiği gibidir<sup>109</sup>:

---

<sup>109</sup> “Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi”, [www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104](http://www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104), (13 Mayıs 2004).

#### İç paydaşlar:

- Yönetim ve Senato,
- Fakülteler, Enstitüler, Meslek Yüksek Okulu, Yabancı Diller Yüksek Okulu,
- Bölümler - Türk Dili Atatürk İlkeleri Bölümü, Enformatik Bölümü,
- Öğrenciler.

#### Dış Paydaşlar:

- Devlet,
- Özel Sektör,
- Mezunlar,
- Meslek Odaları, Vakıf, Sivil Toplum Örgütleri,
- Aileler.

Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi, sistem yaklaşımına göre incelendiğinde EKSİP girdileri ve çıktıları şu şekilde gruplanabilir<sup>110</sup>:

#### EKSİP Girdileri:

- YTÜ Misyonu,
- Çağdaş Eğitim/Öğretimin tanımı, program hazırlama yöntemi,
- Akredite olmuş üniversitelerin deneyimleri,
- Paydaşların verdiği destek,
- Gelişmiş üniversitelerin programları,
- ABET ve benzeri kuruluşların belgeleri,
- Mevcut öğretim planları ve kazanılan deneyimler.

#### EKSİP Çıktıları:

- Fakülte ve Bölümlerin vizyon ve misyonları,

---

<sup>110</sup> “Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi”, [www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104](http://www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104), (13 Mayıs 2004).

- Program hedefleri ve çıktıları,
- Öğretim ve ders planları,
- Sürekli iyileştirme için veri toplama ve değerlendirme biçimleri,
- İngilizce öğretimi biçimi,
- Enformatik derslerinin değerlendirilmesi,
- Üniversite sosyal seçimler derslerin yeniden düzenlenmesi,
- Atatürk İlkeleri ve Türkçe derslerinin yeniden değerlendirilmesi.

Proje, EKSİP Üniversite Yürütme Kurulu, EKSİP Fakülte Yürütme Kurulu, EKSİP Bölüm Yürütme Kurulu olmak üzere üç kurul tarafından yönetilmektedir. Projeyi yöneten kurullar sayesinde, üniversite bünyesindeki tüm fakülte ve birimlerin misyon ve vizyonunun, ders programları amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, çağdaş eğitim sisteminin YTÜ’de hayata geçirilmesi konusunda çalışmalar gerçekleştirilmektedir.

#### **4.3. YTÜ Uygulamasına Yönelik Genel Değerlendirme**

YTÜ Kalite Çalışmalarında kritik başarı faktörleri; projenin üst düzeyde bir yöneticinin liderliğinde yürütülmesi, çalışanlar tarafından oluşturulan ve dolayısıyla daha rahat benimsenen amaç, hedef ve politikaların belirlenmiş olması ve işlevsel birimlerin oluşturulmasıdır.

Kaliteyi yerleştirebilmek adına kilit rol oynayan ve düzenli olarak değerlendirmeye tabi tutulan söz konusu faktörler şu şekilde sıralanabilir.

- Müşteri Tatmini,
- Hizmet Kalitesi,
- Hizmet İçi Eğitim,
- Çalışanların Tatmini,
- Lider Desteği,
- Katılımcı Yönetim Anlayışı,
- Stratejik Planlama,
- Süreç Yönetimi.

Kalite çalışmalarını konusundaki gereklilik, Yönetim Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Salih Durer tarafından ortaya konmuş ve kalite çalışmaları hayata geçirilmiştir. Böylece, kalite çalışmalarının başarısının üst düzey bir yöneticinin desteği ile sağlanabileceği gerçeği bir kez daha doğrulanmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin, hizmet kalitesine verdiği önem, hizmet içi eğitim programlarına da yansımıştır. Üniversitemize gelen öğrenci, veli ve diğer ilgili kişilerin üniversitemizde ilk iletişim kurdukları kişiler, üniversite bünyesinde çalışan güvenlik görevlileridir. Bu nedenle, üniversite dışındaki bireylerin, kurum hakkında ilk izlenimi büyük oranda güvenlik çalışanlarının davranışları doğrultusunda şekillenmektedir. Bu noktadan yola çıkarak güvenlik çalışanlarının; davranış ve görgü kuralları, halkla ilişkiler ve insan psikolojisi alanlarında eğitim almaları sağlanmıştır. Aynı şekilde, telefonla yoğun bir iletişim halinde olan yönetici sekreterleri; empati, iletişim, güzel ve etkili konuşma ve insan ilişkileri konularında hizmet içi eğitime tabi tutulmaktadırlar. Çeşitli birimlerden çalışanların katıldığı, "Toplam Kalite Yönetimi" eğitimleri kapsamında da çalışanlara, çeşitli paydaşlarla iletişimde "iletişim" ve "empati" kavramlarının önemi vurgulanmaktadır.

Yeniden yapılandırma ve kalite çalışmalarının nihai hedefi, kurumda sağlanan, kaliteli hizmetin, kalite kültürü ve bilincinin, diğer birimlere ve kurumlara öncülük etmesi, bir eğitim kurumu olan Yıldız Teknik Üniversitesi'nin kalitede öncü rol üstlenmesidir.

Bu hedeften yola çıkan Yıldız Teknik Üniversitesi, kalite çalışmaları kapsamında, çeşitli başarılar imza atmıştır. Üniversite İdari Birimlerinin Organizasyon yapılarında çeşitli iyileştirmeler sağlanmış; çalışanların, hizmet içi eğitimler yoluyla görevlerinde etkinlik ve verimlilikleri ile iletişim becerilerinin artırılması sağlanmıştır.

Mart 2002 tarihinde, Yıldız Teknik Üniversitesi Sağlık Merkezi'nde, "TSE ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi" belgesi hedefi konmuş; amaca ulaşmak için personel ve teknik donanım açısından iyileştirmeler sağlanmıştır. Mediko Sosyal Merkezi, Mart 2004 itibarıyla "TSE ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi"ni almıştır. Bu gelişme, Mediko Sosyal Merkezi'nin, TSE tarafından bir üniversitenin Sağlık Merkezi'ne verilen ilk ve tek "Kalite Yönetim Sistemi Belgesi"ni almış olması nedeniyle de ayrıca önem taşımaktadır.

## Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite Çalışmaları,

- Tüm çalışanların, kalite çalışmalarının bir parçası olarak kabul edilmesi ve katılımın önemine dikkat çekilmesi açısından önemlidir. Vizyon, misyon belirleme çalışmalarında, SWOT Analizi ile Üniversite'nin iç ve dış değerlendirmesinde ve Norm Kadro çalışması ile mevcut yapının belirlenmesi ile ideal organizasyon yapısının saptanması gibi stratejik yapılanma çalışmaları, tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir.
- Başarılı sonuçlar elde etmek için, üst düzey bir yöneticinin, kalite çalışmalarına liderlik etmesinin önemine işaret etmesi yönüyle önem taşımaktadır.
- Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yapılan uygulamaların paylaşılması, eğitimde kalite geliştirme konusunda yeni uygulamaların cesaretlendirilmesi açısından önemlidir.

#### 4.4. Sonuç ve Öneriler

Eğitimde kalite yönetimi uygulamaları; eğitim kurumlarında ve özellikle Yüksek Öğretim Kurumlarında yaşanan çeşitli problemlerin ve aksaklıkların ortadan kaldırılması, bürokratik yaklaşım yerine sistem yaklaşımının yerleştirilmesi adına önemli bir adımdır. Bu gelişmeler söz konusu kurumların örgütsel gelişimleri için olduğu kadar, eğitim sisteminin geliştirilmesi açısından da son derece önemlidir.

Üniversitelerin araştırma ve geliştirme görevini gereği gibi yerine getirebilmesinde, eğitime ayrılan kaynakların artırılması ve üniversite içinde yapılan çeşitli harcamaların bürokratik işlemleri azaltacak yasaların düzenlenmesi yararlı olabilir. Dolayısıyla kalite çalışmaları ile üniversite bünyesinde başlatılan geliştirme ve yeniden yapılandırma çalışmalarının dış çevredeki çeşitli faktörler tarafından -devlet düzenlemeleri gibi- desteklenmesi; eğitimde Toplam Kalite gelişimi açısından önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin gelişimi açısından önem taşıyan konulardan biri de hizmet içi eğitim konusudur. TKY konusunda, tüm çalışanların bilgilendirilmesi başarılı kalite uygulamalarının gerçekleştirilmesini mümkün kılabilir. Hizmet içi eğitimlerin etkinliğinin sağlanabilmesi ve aynı zamanda maliyet avantajı sağlanabilmesi açısından, devlet üniversitelerinin ortak çalışmaları ve eğitimlerin birlikte organize edilmesi yararlı olabilir.

Sonuç olarak; yalnız eğitim kurumlarının değil, eğitim kurumlarının bağlı olduğu üst kurumların da, TKY'nin kurum başarısındaki olumlu etkisine inanmaları, kalite geliştirme uygulamalarına ayrılan bütçenin artırılması ve faaliyetlerin desteklenmesi yoluyla sevindirici sonuçlar doğuracaktır.

## SONUÇ

Uluslararası pazarlarda işletmelerin, eski yönetim yaklaşımlarıyla varlıklarını sürdürmesi, rekabet engellerini aşabilmesi her zaman mümkün gözükmemektedir. İşletmelerin böyle bir ortamda hizmet ve ürün kalitesini sürekli geliştirmesi ve müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap vermenin ötesinde, yeni ihtiyaç ve istekler yaratabilmesi gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi böyle bir ortamda işletmelere, rakipleriyle rekabet etme yolunu göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısı, çeşitli faktörlerin bir araya gelerek sinerji yaratması ve kalite odaklı bir sistem oluşturmasıyla mümkündür. Öncelikle kurumun tüm çalışanlarının benimseyeceği, “vizyon” ve “misyon” bilincinin oluşturulması; birey amaçları ile kurum amaçlarının ortak bir paydada buluşması gerekmektedir.

Vizyon ve misyon bilincinin çalışanlarca benimsenmesi ve çalışanların kendini kurumun bir parçası olarak görmesi ise, çalışanları harekete geçirme ve onlara örnek olma konularında başarılı bir lider sayesinde gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, kalite yolculuğuna, üst düzey bir yöneticinin liderliğinde çıkılması, en kestirme ve emin yoldan kalite hedefine ulaşılmasını sağlayacaktır.

Bilgi çağının ulaştığı noktada, bilgiye verilen değer hak ettiği yeri bulmuştur. Yalnızca kurumların değil tüm toplumun rekabet gücü, sahip olduğu insan kaynaklarının kalitesi ile ölçülmektedir. Dolayısıyla nitelikli insan gücünü yetiştiren eğitim kurumları da, toplumun gelişimi için hayati bir görev ve sorumluluk üstlenmektedir.

Eğitim örgütleri, tüm açık sistemlerde olduğu gibi bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Çevre şartları ise bilim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak, hızlı bir gelişim süreci içinde bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin bu değişim rüzgarını yakalayabilmesi için, gelişmeleri takip etmesi hatta değişimin çıkış noktası haline gelebilmesi gerekmektedir. Bu kadar önemli bir alanda kalite geliştirme çalışmalarının olumlu etkisi, pek çok alanda kendisini gösterecektir.

Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, kapsamında yalnızca öğrenciler ve ders içerikleri incelenmemekte; bütüncül bir yaklaşımla tüm sistem, çalışanlar, hizmet içi eğitim programları, yönetim vb. pek çok konuyu kapsamaktadır.

Yıldız Teknik Üniversite'nde, kalite çalışmaları ile yönetim ve eğitim alanlarında önemli gelişmeler sağlanmıştır. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin kalite yolculuğunda, öncelikli olarak kurumun vizyonu ve misyonu saptanmış; sonrasında güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Bu analiz, oluşturulan eylem planına veri teşkil etmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'nin başarısında çok önemli yer tutan, kalite yolcularının –çalışanların- motivasyonu ve eğitimi konuları, yönetimin öncelikli olarak ele aldığı konular arasında yer almıştır. Çalışanların motivasyonunu sağlamadan, öğrenciler, toplum, diğer eğitim kurumları gibi çeşitli çıkar gruplarının isteklerine yönelmek mümkün olmamaktadır.

Kamu sektöründe yönetim sistemlerinin yeni bir yaklaşım ile çözümlenmesinin, bürokrasinin getirdiği zaman kaybı yerine, iletişim kanallarının etkinleştirildiği, katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine imkan vermesi nedeniyle, Yıldız Teknik Üniversitesi idari yapısında çeşitli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. YTÜ Organizasyon yapısında, kalite artırıcı çeşitli faaliyetler, “Norm Kadro” çalışmaları adı altında gerçekleştirilmiştir. Norm Kadro çalışmaları ile mevcut yapıdaki aksaklıklar saptanarak, ideal yapının ortaya konması; sorunlu birimlerde iyileştirme yoluna gidilmesi mümkün olmuştur. Norm Kadro çalışmaları, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin idari yapısının yeniden yapılandırılmasını sağlayarak, kaliteli hizmet sunumunu mümkün kılmıştır.

Norm Kadro ve Yeniden Yapılandırma çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen iş analizleri; görev tanımlarının ve iş gereklerinin tespitini, görevin gerektirdiği niteliklere sahip elemanların seçilmesini, personelin yeteneği ve niteliğine göre görevlendirilmesini ve niteliklerinin yükseltilmesi amacıyla gereken eğitimlerin saptanmasını amaçlamıştır. Örgüt analizleri sonucunda ise tüm birimlerin mevcut teşkilat yapıları ve yöneticilerin yönetim alanları belirlenmiş; ideal yönetim alanları, iş yükü ve iş gücü ölçütlerine göre saptanmıştır.

Norm Kadro Komisyonu tarafından hazırlanan Örgüt Analizi Raporu ile, Yıldız Teknik Üniversitesinin mevcut örgütsel yapısı, örgüt analizi süreci ve yöntemi belirlenerek; önerilen örgüt yapısına ilişkin değişiklik önerilerine ve değişikli önerilerinin gerekçelerine dikkat çekilmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yalnız yönetim alanında değil, eğitim alanında da kalite geliştirme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Eğitim-Öğretimde Yeniden Yapılandırma Çalışmaları kapsamında, "Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi" hayata geçirilmiştir. Bu proje ile, çağdaş eğitim modelinin, üniversite bünyesinde kurumsallaştırılması, eğitim programlarının değerlendirilmesi ve yeniden düzenlenmesi, sürekli program geliştirme mekanizmasının kurulması amaçlanmıştır.

Yıldız Teknik Üniversitesi kalite çalışmaları, eğitim kurumlarında kalite yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar verdiğini göstermesi ve diğer çalışmaları cesaretlendirmesi açısından önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

Abraham, Morris, Tom Fisher and Crowford John. "Quality Culture and The Management of Organization Change", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 14, Number 6, 1997.

Akaryıldız, Fatih. "Toplam Kalite Yönetimi" Yıldız Teknik Üniversitesi, Makina Fakültesi, (Yüksek Lisans Tezi), 2001.

Akın, Bahadır. "21.Yüzyılın Eşiğinde Globalleşme ve Global İşletmeler" , *Finans Dünyası*, Sayı: Ocak, 1998.

Aksoy, Belgin. "Eğitimde Toplam Kalite Dönemi", *Evrensel Gazetesi*, 25 Ekim2001.

Akşit Belma. "Yüksek Eğitim ve Öğretimde TS-EN-ISO 9001 Standartlarının Uygulanması: Başkent Üniversitesinin Deneyimleri", *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of TOTAL Quality Principles in Higher Education*, Ed. Mithat Çoruh, 1999.

Aktan, Can. *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Aktan, Can. "Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi",  
<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/swot.htm>, (15.12.2003).

Akdemir, Adnan, "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Yöneylem Araştırması Uygulamaları", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2001.

Arkun, Gülin. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Güçlükler", *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of TOTAL Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

Aşcıgöl, Semra. “Kalite Yöneticisinin Rolü: Yönetici Geliştirme Programı Tasarım Önerisi”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, Mayıs 1997.

Atay, Osman. “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, <http://www.İktisat.uludag.edu.tr/dergi/8/atay.htm>, (25.06.2003).

Atayeter, Coşkun. “Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, Mayıs 1997.

Athiyaman, Adee. “Linking Student Satisfaction and Service Quality Perceptions: The Case of University Education”, *European Journal of Marketing*, Volume 31, Number 7, 1997.

Aynalı, Yılmaz. “Ekocargo İşletmesinde İş Analizi ve Personel Planlaması Çalışmaları”, Kocaeli Üniversitesi, Makine Fakültesi, (Yüksek Lisans Tezi), 1998.

Babbar, Sunil. “Applying Total Quality Management to Educational Instruction”, *International Journal of Public Sector Management*, Volume 8, Number 7, 1995.

Baltaş, Acar. *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000.

Bengil, Didem. “Uluslararası Pazarlamada Reklam Mesajı Yaratılmasında Kültür ve Önemi”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2003.

Berry, Geoff. “Leadership and the Development of Quality Culture in Schools”, *International Journal of Educational Management*, Volume 11, Number 2, 1997.

Bıyık, Cemal. *Yüksek Öğretimde Kalite Değerlemesi ve Akreditasyon Kriterleri*, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi, 2002.

Bolat, Tamer. *Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Bulut, Ömer, Ramazan Gökbunar, Emin Çivi ve Mehmet Öztürk. “Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları”, *Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makaleler*, TÜSİAD Yay., 1998.

Butterfield, Ronald. *Quality Servic: Pure and Simple*, ASQC Quality Press, 1991.

Canbasoğlu, Nurten. “Yüksek Öğretimde Kalite Sorununun Bürokrasi Boyutu”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Celep, Cevat. “Okul Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

Connelly, Michael. “The Academic Quality Audit of an Asian Postgraduate University”, *Quality Assurance in Education*, Volume 5, Number 1, 1997.

Çetin, Canan, Akın Besim ve Vedat Erol. *Toplam Kalite Yöntemi ve Kalite Güvence Sistemi: ISO 9000-2000 Revizyonu*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

Çoruh, Mithat. “Yüksek Öğretimde Toplam kalite Yönetimi Nasıl Başarılı Olur”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1998.

Doğan, Özlem İpekçil ve Engin Deniz Eriş. “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, 2000.

Dotchin, John and John Oakland. “Total Quality Management in Service”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 11, Number 3, 1994.

Douglas, Susan and Samuel Craig. *Global Marketing Strategy*, Mc Grow Hill, 1995.

Duncan, William. *Total Quality: Key Terms and Concepts*, New York: Luftig & Warrwn International, 1995.

Edinsel, Kerim. “Berlin Devlet İstatistik Enstitüsünde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Sonuçlar”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of TOTAL Quality Principles in Higher Education*, ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

Efil, İsmail. *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, 5. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.

Eğitimde Kaliteyi Sürekli İyileştirme Projesi,  
[www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104](http://www.eory.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=104), (13 Mayıs 2004).

Ercan, Ramazan. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi”, Fen Bilimleri, Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 1999.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Ersen, Haldun. *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, Verimlilik ve Etkin Olmanın Yolu*, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları, 1997.

Eyitmiş, Melih. “Kalite ve Yüksek Öğretim”, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (20.10.2003).

Gebhardt, Joan and Patrick Townsend. *Quality Dynamics for The Service Industry*, W. F. Drewes, ASQC Quality Pres, 1991.

Gençyılmaz, Güneş ve Selim Zaim. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 28, Sayı 2, Kasım 1999.

Gümüşoğlu, Şevkinaz. *İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları*, 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Gürlek, Bilgehan. *Swot Analizi*, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu, TÜSSİDE, Haziran 2002.

Halis, Muhsin. *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Heizer, Jay and Barry Render. *Operations Management*, 7th. Ed., New Jersey: Pearson Education International, 2004.

Hogemann, Gisela. *Motivasyon*, İstanbul, Rota Yayınları, 1998.

Jabnoun, Naceur. “Control Processes for Total Quality Management and Quality Assurance”, *Work Study*, Volume 51, Number 4, 2002.

James, Kauzes ve Barry Posner. “Örnek Alınacak Liderler”, *Executive Excellence*, Ocak 2002.

Juran, M. J. *Juran On Leadership For Quality*, The Free Pres, 1989.

Kantarıcı, Hazım. *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi ve Teknoloji Vakfı Yay., 1999.

Kaya, Çetin. *Liderler: Liderliğe Giden Yollar*, 1.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002 .

Kaymaz, Kurtuluş. “Çalışma Yaşamında Kalite”, *İnsan Kaynakları*, Cilt 5, Sayı 1, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (13.01.2004).

Kaynak, Tuğray ve diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yay., 1998

Kocabaş, İbrahim. “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitimde Sağlayacağı Yararlar”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, Mayıs 1997.

Kotler, Philip. *Marketing Management*, Prentice Hall, 2000.

Kozak, Meryam Akoğlan ve Oya Yazıcılar. “İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi”, *Isguc.Org:Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2003, [http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=25](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=25), ( 29.09.2003).

Köksal, Hayal. “Değişik Üniversitelerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları”, *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Prensiplerinin Uygulanması: Implementation of Total Quality Principles in Higher Education*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1999.

Langford, P. and Barbara Cleory. *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, çev. Meltem Süngür, 1. Basım, Kalder Yayınları, 1999.

Mutlu, Esin Can. *Uluslararası İşletmecilik*, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1999.

*Norm Kadro El Kitabı*, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No: 269.

Oldfield, Brenda and Steve Baron. “Student Perceptions of Service Quality in a UK University Business and Management Faculty”, *Quality Accurance in Education*, Volume 8, Number 2, 2000.

Özevren, Mina. *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.

Özden, Yüksel. “Toplam Kalite Yönetiminin Yeni Kurulan Üniversitelerde Kalite Geliştirmeye Yönelik İlkeleri”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Pashiardis, Petros. “Moving Towards a Quality Climate at the University of Cyprus”, *International Journal of Educational Management*, Volume 12, Number 1, 1998.

Peşkircioğlu, Nurettin. *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Ankara: MPM Yay., 1999.

Petersen, Peter. “Total Quality Management and The Deming Approach to Quality Management”, *Journal of Management History*, Volume 5, Number 8, 1999.

Rehber, Erkan. *Yüksek Öğretimde Kalite Sorunu; Akreditasyon ve Kalite Yönetimi*, Bursa Uludağ Üniversitesi, 2002.

Robbins, Stephen. *Organizational Behaviour Concepts- Application*, 7.th ed. Prentice Hall International Editions, UK, 1996.

Sanal, Selen.“Kalite Kültürü“, *İnsan Kaynakları*, Cilt 1, Sayı 1, [www.isguc.org](http://www.isguc.org), (27.01.2004).

Sarıkaya, Murat. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve İstanbul İli Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Toplam Kaliteye Bakış Açısı”, “Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2001.

Sarvan, Fulya, Şükran Cömert ve Kadriye Karakaş. “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, Mayıs 1997.

Schroeder, G. Roger. *Operational Management: Contemporary Concepts and Cases*, Irwin McGraw-Hill, 2000.

Şencan, Hüner ve Nihat Erdoğan. *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.

Şimşek, Muhittin. *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 2000.

Şimşek, Münevver. "Hizmette Kalite Yönetimi ve Satış Sonrası Servis Hizmetlerinde Kalite Yönetimi Uygulamaları", Marmara Üniversitesi, (Yüksek Lisans Tezi), 1997.

Suat, Yakut. "Norm Kadro Çalışması", [www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky11.doc](http://www.sitetky.com/frameset/iky/ikydocs/iky11.doc), (05.04.2004).

Taner, Bahar. "Örgüt Yaşam Evrelerinde Toplam Kalite Yönetimi", *Öneri Dergisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt 5, Sayı 20, Haziran 2003.

Toplam Kalite Yönetimi ve Siyasette Kalite: Özgeçmişler ve Tebliğler, 5. Ulusal Kalite Kongresi, 13-14 Kasım 1996.

*Türkiye'de ve Dünya'da Yükseköğretim: Bilim ve Teknoloji*, TÜSİAD Yay., 1994.

Türkmen, İsmail. *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 2000.

Troy, Kathryn and Lawrence Schein. "The quality Culture: Manufacturing Versus Services", *Managing Service Quality*, Volume 5, Number 3, 1995.

Ulaş, Sema. "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama" Ankara, T.C. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, (Uzmanlık Yeterlilik Tezi), 2002.

Uluğ, Feyzi. “Örgütsel Analiz ve Yapılanma”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Sürekli Eğitim Merkezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Teknikleri Semineri, 1-5 Nisan, 2002.

Us, Ahmet Talat. “Öğrenen Bir TKY Organizasyonu Yaratmak”, [www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp), (01.10.2003).

Ünal, Işıl. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Karşı Çıkışımızın Temel Noktası Nedir, Neden TKY Eğitimde Uygulanmaz?”, Evrensel Gazetesi, 17 Haz.2002.

Üstüner, Işık, Faik Ardahan ve Ercüment Okutmuş. “ Eğitimde Stratejik Planlama, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Weaver, Charles. *Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması*, (çev.Tuncay Birkan ve Osman Akınhay), 4. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Varinli, İnci ve Nisfet Uzay. “Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Hizmet Kalitesini Arttırmaya Yönelik Çalışmalar”, *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ed. Mithat Çoruh, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Yamak, Oygur. *Kalite Odaklı Yönetim*, İstanbul: Panel Matbaacılık, 1998.

Yedikardeş, İlker Numan. “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Açısından İncelenmesi”, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2000.

“Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite”, [www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr), (15.10.2003).

## **EKLER**

Ek 1: YTÜ SWOT Analizi

Ek 2: YTÜ Örgüt Analizi

Ek 3: YTÜ İş Analizi

Ek 4: Norm Kadro/ Pozisyon Kılavuzu



## Ek 1 YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ SWOT ANALİZİ

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>127</b>
<b>1. Y.T.Ü. BÜNYESİNDEKİ DAİRE BAŞKANLIKLARI'NIN SWOT DEĞERLENDİRMELERİ</b> .....	<b>128</b>
<b>1.1. PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>128</b>
1.1.1. Güçlü Yönler .....	128
1.1.2. Zayıf Yönler .....	129
1.1.3. Fırsatlar.....	129
1.1.4. Tehditler .....	130
<b>1.2. YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>131</b>
1.2.1. Güçlü Yönler .....	131
1.2.2. Zayıf Yönler .....	132
1.2.3. Fırsatlar.....	133
1.2.4. Tehditler .....	133
<b>1.3. KÜTÜPHANE VE DÖKÜMANTASYON DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>135</b>
1.3.1. Güçlü Yönler .....	135
1.3.2. Zayıf Yönler .....	136
1.3.3. Fırsatlar.....	137
1.3.4. Tehditler .....	138
<b>1.4. İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>140</b>
1.4.1. Güçlü Yönler .....	140
1.4.2. Zayıf Yönler .....	140
1.4.4. Tehditler .....	142
<b>1.5. BİLGİ İŞLEM DAİRE BAŞKANLIĞI</b> .....	<b>144</b>
1.5.1. Güçlü Yönler .....	144
1.5.2. Zayıf Yönler .....	145
1.5.3. Fırsatlar.....	146
1.5.4. Tehditler .....	146
<b>1.6. ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>148</b>
1.6.1. Güçlü Yönler .....	148
1.6.2. Zayıf Yönler .....	149
1.6.3. Fırsatlar.....	149
1.6.4. Tehditler .....	150
<b>1.7. SAĞLIK KÜLTÜR VE SPOR DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>152</b>
1.7.1. Güçlü Yönler .....	152
1.7.2. Zayıf Yönler .....	153
1.7.3. Fırsatlar.....	154
1.7.4. Tehditler .....	154
<b>2.1. YÖNETİM SWOT ANALİZİ</b> .....	<b>157</b>
2.1.1. Güçlü Yönler .....	157
2.1.2. Zayıf Yönler .....	157
2.1.3. Fırsatlar.....	158
2.1.4. Tehditler .....	158
<b>2.2. HİZMET SUNUMU</b> .....	<b>160</b>
2.2.1. Güçlü Yönler .....	160
2.2.2. Zayıf Yönler .....	161

2.2.3. Fırsatlar.....	162
2.2.4. Tehditler .....	163
<b>2.3. İNSAN KAYNAKLARI SWOT ANALİZİ.....</b>	<b>164</b>
2.3.1. Güçlü Yönler .....	164
2.3.2. Zayıf Yönler .....	164
2.3.3. Fırsatlar.....	165
2.3.4. Tehditler .....	166
<b>2.4. PARASAL KAYNAKLAR SWOT ANALİZİ.....</b>	<b>167</b>
2.4.1. Güçlü Yönler .....	167
2.4.2. Zayıf Yönler .....	167
2.4.3. Fırsatlar.....	168
2.4.4. Tehditler .....	169
<b>2.5. TEKNİK DONANIM SWOT ANALİZİ.....</b>	<b>170</b>
2.5.1. Güçlü Yönler .....	170
2.5.2. Zayıf Yönler .....	170
2.5.3. Fırsatlar.....	171
2.5.4. Tehditler .....	172
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>173</b>



## GİRİŞ

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin stratejik planlama programı çerçevesinde yapılan SWOT Analizi(Güçlü – Zayıf Yönler; Fırsatlar-Tehditler Analizi); 28-31 Ocak 2003 haftasında yapılmıştır. Analiz; Prof.Dr. Esin CAN MUTLU ve Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL gözetiminde; Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır.

SWOT Analizi iki açıdan yapılmaktadır. YTÜ'nün sahip olduğu kaynaklar ve kabiliyetlere bağlı olarak Güçlü ve Zayıf Yönler belirlenmiştir. Dış bünyeden kaynaklanan çevre şartları ve meydana gelen değişiklikler Fırsatları ve Tehditleri oluşturmaktadır. Yapılan çalışmada İdari Birimler kendi bünyelerinden kaynaklanan Güçlü ve Zayıf Yönlerini ortaya koymuş, diğer daireler ve çevreden kaynaklanan avantajlar ve sorunlar çerçevesinde de Fırsatlarını ve Tehditlerini belirlemiştir.

SWOT analizi çalışması iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada beyin fırtınası şeklinde tüm katılımcılar fikir üretmişlerdir. Üretilen fikirler değerlendirilmiş ve Dairelerin Güçlü - Zayıf Yönleri ve Fırsatları - Tehditleri belirlenmiştir. İkinci aşamada, fikirler gruplanmış ve katılımcılardan grupları öncelik sırasına göre oylamaları istenmiştir. Çalışma, öncelikli sıranın belirlenmesiyle son bulmuştur.

Ekteki rapor yapılan SWOT Analizlerinin değerlendirmesidir. Bu rapor tamamıyla katılımcıların görüşleri çerçevesinde hazırlanmıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde YTÜ'nün her bir Daire'sinin SWOT Analizinin değerlendirmesine yer verilmiştir.

İkinci bölümü; her Daire'den 5'er kişinin katıldığı; idari birimlerin yönetim, hizmet sunumu, insan kaynakları, parasal kaynaklar ve teknik donanım açısından yapılan SWOT analizinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır.

# 1. Y.T.Ü. BÜNYESİNDEKİ DAİRE BAŞKANLIKLARI'NIN SWOT DEĞERLENDİRMELERİ

## 1.1. PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ

Personel Daire Başkanlığı SWOT Analizi 28/01/2003 Salı günü saat 9:30'da Şömineli Salon'da; Prof.Dr. Esin CAN MUTLU gözetiminde, Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 17 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1.1.1. Güçlü Yönler

Personel Daire Başkanlığı ile yapılan SWOT analizinde, çalışma ortamının ve çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması, Daire'nin en güçlü yönü olarak belirlenmiştir. Daire'de ekip çalışmasının olduğu ve daire içi iletişimin yüksek olduğu vurgulanmıştır. Çalışanlar kendilerini burada geliştirebileceklerini düşünmektedirler.

Personel Daire Başkanlığı'nda çalışan personelin genç, dinamik ve tecrübeli olması bir avantaj olarak görülmektedir.

Ast ve üstler arasındaki ilişkinin iyi olduğu ve astların taleplerini, şikayetlerini rahatlıkla üstlerine aktarabildiği belirtilmiştir.

Daire'de yöneticilerin iyi olması ve kültür seviyesi yüksek kişilerle muhatap olunması Daire'nin güçlü yönlerinden biri olarak görülmüştür.

Çalışma ortamının güzel ve açık olmasının, tarihi ortamda çalışılıyor olmasının, Daire'yi güçlü kıldığı düşünülmüştür.

Son olarak kanunlara bağlı kalınmasının Daire'yi güçlü kıldığına dikkat çekilmiştir.

### **1.1.2. Zayıf Yönler**

Personel Daire Başkanlığı'nın en zayıf yönünün mekandan kaynaklandığı, ortamın gürültülü ve havasız oluşu, jeneratörden yararlanılmaması ve çalışma alanının yetersiz oluşundan kaynaklandığına dikkat çekilmiştir.

Bilgisayar programına adapte olunamadığı, mevcut paket programın ihtiyacı karşılamadığı vurgulanmıştır. Bilgisayar programlarının sürekli bozulduğu, bu durumda işlerin aksadığı belirtilmektedir. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın kullanılan programa müdahale edemediği düşünülmektedir.

Çalışanla çalışmayanın ayırt edilmemesi Daire'nin zayıf yönleri arasındadır. Kişiler arasında iletişim eksikliğinin olduğu, adil iş bölümünün olmadığı, üstlere karşı çekingenlik olduğu belirtilmiş, ödül ve ceza sisteminin olmadığına dikkat çekilmiştir.

Kurum içi hiyerarşinin varolması, Personel Dairesi'ne ilişkin bilgilere ulaşılamaması, bürokrasinin çok olması nedeniyle işlerin gecikmesi, Daire'nin zayıf yönlerinden sayılmaktadır. Daire'de müşteri memnuniyetine önem verilmediği, sadece işin tamamlanmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. İş akış sürecinde hatır işlerinin ön planda tutulmasının süreci aksattığı düşünülmektedir.

Hizmet içi eğitimin eksik olduğu, personelin kendini geliştirebileceği programlara yer verilmediği saptanmıştır. Ayrıca Daire'de halef yetiştirilemiyor olması, bir personelin yerinde olmaması durumunda işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Performansa göre ödül sisteminin olmadığı ve ketumiyet kavramının yerleşmediği vurgulanmıştır.

Görev tanımları yapılmadığı için belirsizliklerin olduğu düşünülmektedir.

### **1.1.3. Fırsatlar**

Çalışanlara ulaşım, sağlık ve kreş hizmetlerinin sağlanması en önemli fırsat olarak görülmektedir.

Personel Daire Başkanlığı'nın ve Üniversite'nin idari kadrolarının açık olması da fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Üniversite'nin şehir merkezinde olduğuna ve İstanbul'daki diğer üniversitelerle iletişimin iyi olduğuna dikkat çekilmektedir.

Gelişmiş ve teknik üniversite olmasının avantaj olduğu vurgulanmıştır.

#### **1.1.4. Tehditler**

Yapılan SWOT analizinde, Personel Daire Başkanlığı'nın tehditleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Personel Daire Başkanlığı'nın yeterli elemana sahip olmaması, yetişmiş elemanın Üniversite'den kaçıışı ve personel rejiminin aksaklığı en önemli tehdit olarak görülmektedir.

Maaşların düşük olmasına karşın, yemek ücretlerinin pahalı olması ve lojmanlardan herkesin yararlanamaması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve tehdit oluşturmaktadır.

Personele yeterince değer verilmediği ve çalışanlara eşit muamele yapılmadığı düşünülmektedir. Görevde yükselmenin amacının dışında gerçekleşmesi söz konusudur. Çalışanlara kendilerini ispat edecek ortamın verilmemesi de tehditler arasında sıralanmaktadır.

Personel Daire Başkanlığı, daireler arasında iletişimin zayıf olduğu görüşündedir. Üniversite içi işbirliğinin yetersizliği, geri beslemenin (feed-back) olmaması ve evrakların zamanında ulaştırılmaması işlerin aksamasına neden olmaktadır.

Alt yapı eksikliği ve kurumun geleceği açısından personeli bir üst göreve hazırlayamama, dairenin diğer bir tehdidini oluşturmaktadır.

Ayrıca Personel Daire Başkanlığı, Vakıf Üniversitelerinin dinamik yapısını da tehdit olarak değerlendirmiştir.

## 1.2. YAPI İŞLERİ VE TEKNİK DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı SWOT Analizi 28/01/2003 Salı günü saat 14:00 da Senato Odası'nda; Prof.Dr. Esin CAN MUTLU gözetiminde, Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 27 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1.2.1. Güçlü Yönler

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Dairede çalışanların genç, dinamik, tecrübeli ve konu hakkında gerekli bilgi ve donanıma sahip olduğu görülmektedir. Çalışanlarının (hizmetliler hariç) tümünün teknik okul mezunu olması ve kurum içi iletişimin sorunsuz yürütmesi, dairenin öncelikli güçlü yönünü ortaya koymaktadır.

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın görev alanı bakımından kendini sürekli olarak yenilemesi gerekmektedir. Bilim ortamında olmaktan dolayı, araştırma olanaklarının fazla olması ve bilgi kaynaklarına rahat erişim olanağı dairenin ikinci derecedeki güçlü yönüdür. Ayrıca teknik bir üniversitede, teknik daireye bağlı olarak çalışmanın, personel açısından bir prestij sağladığı sonucuna varılmıştır.

Yönetimin işleyişi ve personeli her durumda desteklemesi, çözümler üretmesi ve çalışanlara değer vermesi dairenin bir diğer güçlü yönünü oluşturmaktadır. Yönetim dolayısıyla Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın dürüst çalıştığı belirtilmiştir.

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nda teknik donanımın iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Daire'de yaptırım gücünün üst düzeyde olması da güçlü yönleri arasındadır.

Personel, yaşanan yoğun çalışma temposuna rağmen, ek ücret almadan öz verili bir şekilde çalışmaktadır.

### 1.2.2. Zayıf Yönler

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Personele aşırı sorumluluk yüklenmesine rağmen yeterli yetkiye sahip olmaması, görev tanımlarının tam olarak belirlenmemesinden dolayı yaşanan kargaşa, yapılan işe müdahale edilmesi ve yetki kargaşasından dolayı yaşanan sorunlar öncelikli zayıf yönü oluşturmaktadır.

Dairenin, etkin planlama yapamaması ve bunun sonucunda yapılan işlerin yeteri kadar düzgün gitmemesi, acele alınan kararlar sonucunda yapılan israflar ve bir sistem ile standartın olmayışı ikinci derece önemli zayıf yön olarak belirlenmiştir.

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın aşırı derecede mali risk içinde olduğuna ve dairenin kontrolündeki paranın aynı zamanda büyük bir sorumluluk getirdiğine dikkat çekilmiştir.

Çalışanlara adil olarak davranılmadığı ve yeni atanan personelle eski çalışanlar arasında çatışma olduğu görülmüştür. Tecrübeli çalışanların yeni gelen personele bilgi aktarımı sağlamadığı ve ekip çalışmasının yetersiz kaldığı, iletişimde sorunlar yaşandığı, personel arasında gruplaşmalar olduğu bunun sonucunda da kurum kültürüne sahip olunamadığı belirlenmiştir.

Dairede çalışan ile çalışmayanın ayırt edilememesi sonucunda yaşanan sorunlara, ceza ve ödül sisteminin eksikliği sonucunda çalışan personelin motivasyon eksikliği yaşayabileceğine dikkat çekilmiştir.

Daire yeterli teknik donanıma sahip olmasına rağmen bazı teknikerlerin bu donanımdan faydalanmadığı ve bunun sonucunda da teknik kadronun bilgi ve becerilerini geliştirmesine olanak sağlanamadığı görülmüştür. Ayrıca Daire'de hizmet içi eğitim eksikliği ve yeniliklere yeteri kadar açık olunmadığı görülmüştür.

### 1.2.3. Fırsatlar

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde Daire'nin fırsatları öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire çalışanları, YÖK'deki değişikliklerin olumlu yönde olacağını düşünmekte, bunu bir fırsat olarak görmektedir.

Üniversitede gençlerle birlikte yaşayarak dinamik bir yapı içerisinde tecrübe kazanma olanağı mevcuttur.

Kampüs içerisinde eski mimari yapıların, köşklerin olması; bir açık hava müzesi görünümünde olması ve bu binaların restorasyon imkanı bir diğer fırsattır.

Üst yönetimin politikadan uzak olması ve politik atamalar yapmaması, ayrıca yolsuzluğun olmadığı bir devlet kuruluşu olması doğru iş akışı için önemlidir.

Modern, çağdaş ve teknik bir üniversitede çalışıyor olmak, yenilikler ve etkinliklerden haberdar olmak bir diğer fırsatı oluşturmaktadır.

### 1.2.4. Tehditler

Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığının yapılan SWOT analizinde Dairenin tehditleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir

Yapılan işlerin Müteahhitler kanalıyla yapılması sonucunda, müteahhitlerin Kontrol Teşkilatı'nın üzerine çıkması en büyük tehditi oluşturmaktadır. Kararları Kontrol Teşkilatı'nın vermesi gerektiği vurgulanmıştır.

Ücretlerin düşüklüğü ve mesai konusunda çalışanlara verilen sözlerin tutulmaması çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Teknik bir Üniversite olunmasına rağmen olası bir depreme hazır olunmaması ve sakıncalı binalarda eğitime devam edilmesi gelecek açısından bir tehdit oluşturmaktadır.

Yeni ihale kanunu hakkında bilgi sahibi olunmayışı ve acil yatırımlara engel oluşu bir diğer tehditi oluşturmaktadır.

Üniversitenin, idari personelin sosyal yaşamına yönelik yatırımlarına rağmen çalışanların bundan yararlanamaması ve sosyal imkanların adaletsiz dağılımı da tehditler arasındadır.

Gelişen teknolojiye ve dijital çağa ayak uyduramamak, bilgileri güncellemek son tehdidi oluşturmaktadır.



### **1.3. KÜTÜPHANE VE DÖKÜMANTASYON DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ**

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı SWOT Analizi 29/01/2003 Çarşamba günü saat 9:30'da Şömineli Salon'da Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL gözetiminde, Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz, 22 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

#### **1.3.1. Güçlü Yönler**

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nda personelin genç, dinamik, bu alanda eğitilmiş ve nitelikli olması bölümün en güçlü yönüdür. Dairedeki personel arasında iletişimin kuvvetli olması, ekip çalışmasının varlığı ve çalışanların kaliteli hizmet verme isteği vurgulanmaktadır. Personelin Daire'de alınacak kararlara katılabildiği, böylece daire için daha sağlıklı kararlar alınabildiği belirtilmiştir. Ayrıca bu durum personelin motivasyonunu ve verimliliği arttırmaktadır.

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanı'nın yaptığı işin eğitimini almış olmasının sürecin bilinmesi ve bunun personele aktarılması açısından önemli olduğu düşünülmekte, Daire Başkanı'nın ekip çalışmasına önem verdiği belirtilmektedir.

Dairede yapılan işin gereği olarak öğrencilerle yüzyüze iletişim kurulabilmektedir. Buna bağlı olarak öğrenciden gelen taleplerin doğrudan alındığı ve gerekenlerin en kısa sürede yapıldığı görülmektedir.

Kütüphane, sanat/sanat tarihi gibi konularda zengin, nadir eser koleksiyonuna sahiptir.

Kütüphanenin Merkez Kampüs'te bulunması ve kütüphaneye ait bir binanın bulunması bu hizmetten yararlananlar için bir avantajdır.

### 1.3.2. Zayıf Yönler

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Personelin çalışma ortamının havasız ve rutubetli, aydınlatmanın yetersiz olması çalışanların performansını düşürmektedir. Bu durumun hizmetin kusursuz verilmesini engellediği düşünülmektedir. Kaloriferlerin sık aralıklarla arızalanması binada ısınma problemi yaratmaktadır. Kütüphane temizliğinin, temizlik görevlilerinin yetersizliği nedeniyle gerektiği gibi yapılamaması, personel ve hizmet alanlar açısından sağlıksız bir ortam oluşturmaktadır. Hizmet verilen binanın, özellikle B Blok'ta bulunan kütüphane binasının, kütüphane yapısına uygun olmayışı ve araştırma yapanlar ile ders çalışanlar için farklı salonların bulunmayışı, verilen hizmetin kalitesini düşürmektedir. Kütüphane alanının yetersiz oluşu veri tabanının iki binaya bölünmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır.

Veri tabanının nitelik ve nicelik açısından yetersiz olduğu ve hizmetin tam olarak verilebilmesi için koleksiyonun zenginleştirilmesi gerektiği belirtilmiş, döküman ve kaynakların teknolojiden yoksun bir ortamda takip edildiğine dikkat çekilmiştir. Veri tabanının daha iyi korunabilmesi için giriş ve çıkış kapılarının ayrılması önerilmektedir.

Elektronik kütüphane olmak için gerekli alt yapı ve donanımın yetersiz olduğu, fotokopi hizmetinin kütüphane yönetiminde olmadığı ve bu nedenle aksaklıklar yaşandığı belirtilmiştir. Bilgisayarların iyi çalışmaması ve kullanıma açılan kütüphane programının Bilgi İşlem tarafından sık sık kapatılmasının performansı düşürdüğü, büro donanımının (masa, sandalye vs.) yetersiz olduğu vurgulanmıştır. B Bloktaki kütüphane binasında işlerlik sağlayabilmek için açık raf sistemine geçilmesi önerilmektedir.

Hizmet içi eğitimin olmayışı ve daireye yeni atanan personele yönelik oryantasyon planının yapılmaması zayıf yönler arasındadır. Ayrıca kütüphane web sayfasının hazırlanması için de kullanılacak programlar hakkında eğitim verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Daha iyi hizmet verilmesi amacıyla öğrenci odaklı anket hazırlanması, uygulanması ve ödünç vermenin kontrollü yapılabilmesi için tüm öğrencilere üyelik kartı verilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Ayrıca lisans öğrencilerine ödünç kitap verilememesi de eleştirilmiştir.

Kütüphane personelinin terfi kriterlerinin olmaması, terfilerde hatalı seçimlere neden olabilmektedir. Kütüphane hizmet ve uygulamalarını belirten bir yönetmeliğin olmasına rağmen, gerektiği gibi işlememesi ile mevcut personelin bilgi ve becerisinin ölçülebilmesi için sistematik kriterlerin belirlenmesi gerektiği de vurgulanmıştır.

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nın sahip olduğu parasal kaynakların, etkin kullanılmadığı da düşünülmektedir.

Kütüphane'nin isteyen herkese hizmet verebilmek için haftasonu ve akşamları da açık olması gerekliliği tartışılmıştır.

### **1.3.3. Fırsatlar**

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde Daire'nin fırsatları öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Gerektiğinde tüm çalışanlara seviyelerine göre yabancı dil eğitiminin verilmesi, kütüphane ödeneğinin geçmiş yıllara oranla büyük ölçüde artmış olması, Anadolu Üniversite Kütüphaneleri Konsorsiyumu'na (ANKOS) üye oluşu en önemli fırsatlar olarak görülmüştür. Tam teşkilatlı bir otomasyon programının ücretsiz olarak kütüphanenin kullanımına açıldığı, bilimsel anlamda popüler çeşitli disiplinlerde veri tabanlarının belli periyotlarla ücretsiz online biçimde kullanımının sağlandığına dikkat çekilmiştir.

Sponsor bulunması durumunda varolan finansal sorunlara da çözüm bulunabileceği belirtilmiştir.

Koordinasyon Kurulu'nun oluşturulması ve yürütülmesinde Eğitim-Öğretim Rektör Yardımcılığının desteği ve Üst Yönetim'in Daire Başkanlığı ile olumlu tarzda dayanışması Daire için bir fırsat olarak ifade edilmiştir.

#### 1.3.4. Tehditler

Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde Dairenin tehditleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'ndan gerekli teknik hizmet ve yardım alınamaması, veri tabanının verimli şekilde kullanılmasını sağlayan sistemin Bilgi İşlem tarafından kullanılabilir hale getirilememiş olması, dairenin en büyük tehdidi olarak belirlenmiştir. "Thin Client" sisteminde sürekli sorun yaşanması ve belirli bir IP numarasının olmayışı, kütüphaneler arası kitap alışverişine engel olmaktadır. Web sayfası işlerlik kazanamadığı için kitap tarama, ödünç alma gibi işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilemediği vurgulanmıştır.

Destek hizmetlerinden gereken hizmetli taleplerinin karşılanamamasından dolayı dairede düzenli temizliğin yapılamadığı belirtilmiştir. Ayrıca süreli yayın raflarının, eski raflarla değiştirilip düzenleme ve temizlik yapılması destek elemanlarının gelmemesi nedeniyle gerçekleştirilememektedir.

Vakıf Üniversitelerinin mali kaynaklarının ve iş gücünün fazla olmasının, bu Üniversitelerle rekabet etmeyi engellediği düşünülmektedir.

Satınalma ile ilgili evrakların Genel Sekreterlik'te bekletilmesinin iş akışını yavaşlattığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın ödenek, mevzuat değişiklikleri vb. konularda K.D.D.B.'na zamanında ve yeterli bilgi akışını sağlamadığına dikkat çekilmiştir. Kitapların demirbaşları ayniyat saymanlığından gelmektedir. Bu durum listelerin oluşturulup gönderilmesi ve numaraların verilip dönmesinin zaman almasına yol açmaktadır. Bu nedenle işlerin daha hızlı hale gelmesi için demirbaş kayıtlarının kütüphaneye verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Satın almada yeterli kaynağın sağlanamadığı, kısıtlı olan parasal kaynakların daha efektif değerlendirilmesi için kütüphane hedeflerinin yeniden belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Kütüphanenin akşam açık olduğu saatlerde yaşanabilecek sorunları engellemek açısından güvenlik görevlileri gerekmekte, birimde şube müdürlüğü kadrosu bulunmasına rağmen şeflik kadrosundan müdürlük kadrosuna geçilememektedir.

Ayrıca yangın tehlikesi Daire için önemli bir tehdidi oluşturmaktadır.

Yeni ihale yasaının nasıl uygulanacağının bilinmemesi daire için risk oluşturmaktadır.



## **1.4. İDARİ VE MALİ İŞLER DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ**

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı SWOT Analizi, 29/01/2003 Çarşamba günü, saat 14:00'da Senato Odası'nda; Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL gözetiminde; Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 25 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### **1.4.1. Güçlü Yönler**

Yapılan SWOT analizinde, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın sorumluluk sahibi, iş bitirici, işten kaçmayan ve tecrübeli çalışanları sayesinde, tüm işler zamanında tamamlanabilmektedir. Ast-üst ilişkileri sevgi ve saygı çerçevesinde yürütülmekte, herhangi bir yanlışlık daire içinde çözüm bulabilmektedir. Doğru işleyen bir feed-back mekanizması ve dayanışma ortamı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın birinci derecede önemli güçlü yönleri arasındadır.

Daire çalışanlarının mevzuat bilgisi, kanun ve nizamlara uygunluğun üst düzeyde olmasını sağlamaktadır.

Daire çalışanlarının, mali kaynaklar konusundaki bilgi düzeyi, Üniversite ihtiyaçlarının bütçe imkanları ölçüsünde temin edilmesini sağlamaktadır.

### **1.4.2. Zayıf Yönler**

Yapılan SWOT analizinde, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Çalışma alanı ve havalandırma sisteminin yetersiz olması, çalışanların verimini düşürmekte bu da, işlerin aksamasına neden olmaktadır.

Etkin ödüllendirme/cezalandırma sistemi mevcut değildir. Yapılan SWOT analizinde, kurum içi yükselmelerde belli bir standardın olmamasının ve eşitlik ilkesinin dikkate alınmamasının, personelin çalışma şevkini kırdığı görülmüştür.

Hizmet içi eğitime –özellikle bilgisayar kullanımı konusunda- ihtiyaç duyulmaktadır.

Birimler arasındaki gidiş-geliş saatleri, kılık kıyafet yönergesine uyum ve ücret konusundaki eşitsizlik motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Akademik personelin hizmet ihtiyacının, idari personelin ihtiyaçlarından daha önemli görüldüğü, akademik personele öncelik verildiği düşünülmektedir.

Teknik donanım konusunda yaşanan problemlerin en başında bilgisayarların yavaş işlemesi ve çabuk bozulması gelmektedir. Ayrıca Ayniyat Saymanlığı'nın ihtiyaçlarını karşılayacak bir bilgisayar programı bulunmamaktadır.

Dairede yaşanan iletişim eksikliği, bilgi akışının gereği gibi sağlanmasını önlemektedir. Sunulan imkanlara rağmen, otomasyon alanında verimli bir noktaya gelinememiştir. Demirbaş zimmetleri düzenli olarak yapılmamaktadır.

### **1.4.3. Fırsatlar**

Yapılan SWOT analizinde, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın fırsatları öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nda yapılan tüm işler kanun ve yönetmelik hükümlerine dayanmaktadır. Bütçe teklifleri ihtiyaca göre hazırlanmaktadır.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nde norm kadro çalışmasının yürütülmesi SWOT analizi gibi bir stratejik yönetim tekniğinin kullanılıyor olması , İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı için bir fırsat olarak görülmüştür.

Üst yönetimin önerilere açık olması, üçüncü derecede önemli bir fırsat olarak değerlendirilmiştir.

Son olarak, hata ve gecikmelere yol açmamak için Maaş Servisi'nin, Personel Dairesi'nin içinde yer alması gerektiği vurgulanmıştır..

#### **1.4.4. Tehditler**

Yapılan SWOT analizinde, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın tehditleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın arşivi, yetersiz ve düzensiz durumdadır.

Başka birimlerce yerine getirilmesi gereken çeşitli işler, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı çalışanları tarafından yerine getirilmekte, bu da iş yükünün artmasına neden olmaktadır. Personel Daire Başkanlığı tarafından yapılması gereken ders görevlendirmeleri ve tahakkuk memurunun yapması gereken çeşitli görevler, iş yükünü arttıran görevlere örnek gösterilmiştir. Dolayısıyla iş tanımlarının en kısa zamanda oluşturulması çok büyük önem taşımaktadır.

Daireler arası iletişim yetersizliği, hata yapma riskini arttırmaktadır. Fakültelerden ve Personel Daire Başkanlığı'ndan gelen evrakların hatalı olması, zaman kayıplarına yol açmaktadır. Ek ders görevlendirmelerinin zamanında İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'na ulaştırılamaması, ek ders ücretlerinin zamanında ödenememesine yol açmaktadır.

Birimlerden gelen bütçe taleplerinin gerçekçi olmaması, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nca hazırlanan Üniversite Bütçesi'nin gerçekçi olmasına engel teşkil etmektedir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'na bildirildiği halde zamanında yapılamayan donanım arızaları, iş verimliliğini azaltmaktadır. Thin Client sistemi konusunda teknik destek yoksunluğu, yeni kod sistemine göre analitik bütçe evrak programının yapılmamış olması diğer tehditler arasında sayılabilir.

Telekom ve Elektrik İdaresi' nden faturaların zamanında gelmemesi, kesintilere yol açmaktadır.

Eleman eksikliğinin -özellikle Ayniyat Saymanlığı ve Ambar'da- işleri aksattığı belirtilmiştir.

Üniversite bürolarındaki demirbaş malzemelerin, ayniyata haber verilmeden yer değiştirmesinin yarattığı sorunlar diğer bir tehdit unsuru olarak gösterilmiştir.

Kurum içinde yükselmeyi hak eden çalışanlar olmasına karşın, dışarıdan personel alınması; terfi ve yükselmelerde eşit davranılmadığının ve üst yönetimin mesai konusunda personel ayırımı yaptığının düşünülmesi, motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

## 1.5. BİLGİ İŞLEM DAİRE BAŞKANLIĞI

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı SWOT Analizi, 30/01/2003 Perşembe günü saat 9:30'da Senato Salonu'nda; Prof.Dr. Esin CAN MUTLU gözetiminde, Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 13 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1.5.1. Güçlü Yönler

Yapılan SWOT analizinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı çalışanlarının, bilgi birikimine sahip ve nitelikli olması dairenin en önemli güçlü yönü olarak vurgulanmıştır.

Daire çalışanları, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nı, Üniversite'de en fazla üretim gerçekleştiren birim olarak görmektedirler.

Mesleki bilgi arttırım olanaklarının yanısıra, bilgi teknolojileri alanında araştırma imkanlarının sağlandığı görülmüştür.

Çalışma saatlerinin esnek olması, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı çalışanları tarafından güçlü bir yön olarak değerlendirilmektedir.

Teknolojiyi en üst düzeyde kullanabilme ve teknik bilgi yönünden çalışanların sürekli olarak kendilerini yenileyebilmelerinin önemi, güçlü yönlerin analizinde vurgulanan diğer bir noktadır.

Kararlara katılımın olması, çalışanların ekip çalışması ve planlı çalışma konusundaki başarısı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın güçlü yönlerinin sonuncusu olarak belirlenmiştir.

### 1.5.2. Zayıf Yönler

Yapılan SWOT analizinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın zayıf yönleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire Başkanı'nın akademisyen olması, daire işlerine yeterli zamanı ayıramamasına yol açmaktadır. Ayrıca, anlık işlerin planlı işlerden öncelikli olduğu, çalışanların asıl görevleri dışındaki kırtasiye işleriyle uğraşmak zorunda kaldığı vurgulanmıştır. İş tanımlarının yapılmamış olması, iş dağılımındaki eşitsizliğin sebebi olarak gösterilmektedir.

Bilgisayar kapasitelerinin yetersizliği, kullanılan ekipmanın güncellenememesi ve dairede yeni yazılımların kullanılmadığı ikinci zayıf yön olarak belirtilmiştir.

Bilgi İşlem Daire Başkanlığı çalışanlarının, hizmet içi eğitim alamadıkları ve ancak kendi imkanları ile mesleki bilgilerini arttırabildikleri belirtilmiştir. Böylece, Bilgi İşlem gibi, gelişmelerin takip edilmesi gereken bir birimde, hizmet içi eğitimin gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

İnsan ilişkilerinin zayıf olması ve büro içi iletişimin yetersiz kalması, koordinasyon eksikliğine yol açmaktadır. Organizasyon eksikliği ve belirsizliği diğer bir zayıf yön olarak görülmüştür.

Çalışma alanının yetersiz olması, ofis ortamında grup olarak ve bağımsız çalışmaya uygun düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir.

Yetkinin tek elde toplandığı ve özellikle bilgisayar sistemi üzerinde, yetki yetersizliğinin söz konusu olduğu belirtilmiştir. Bu durum yetki devri konusunda yeni düzenlemelerin yapılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

### 1.5.3. Fırsatlar

Yapılan SWOT analizinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın belirlenen fırsatları, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibidir.

Teknoloji kullanımı, Yıldız Teknik Üniversitesi' ni en iyi şekilde tanıtmaya imkanı sağlamaktadır.

Bilgi İşlem Dairesi çalışanlarına, özel sektör için proje geliştirme imkanı sağlanması, gelirlerin artırılması yoluyla çalışanları motive edici bir fırsat olarak görülebilir. Bilgi İşlem Dairesi'nin, çalışmaları ile Üniversite prestijinin arttırılabileceği düşünülmektedir.

Bilişim yatırımlarına öncelik veren ve ne yapması gerektiğini bilen bir üst yönetimle çalışmak, Bilgi İşlem Dairesi için üçüncü derecede önemli bir fırsat olarak görülmektedir.

Swot analizi ve benzeri çalışmalarla, daire çalışanlarının fikirlerinin alınmasının, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı için bir fırsat olduğuna dikkat çekilmiştir.

### 1.5.4. Tehditler

Yapılan SWOT analizinde, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın tehditleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Bilgisayar Mühendisliği Bölümü'nün, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı üzerindeki olumsuz etkisi en önemli tehdit olarak görülmüştür. Bu değerlendirmenin sebebi, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı çalışanlarının görev tanımlarının yapılmamış olmasıdır. Bu durumun değişmesi için reorganizasyon önerilmiştir.

Yönetimin çalışanlara ayrımcılık yaptığı ve personel isteklerinin dikkate alınmadığı belirtilmiştir. Yapılan projelerin uzun vadeli düşünülmemesinden dolayı, birimin zor durumda kalması da tehditler arasında değerlendirilmiştir.

Başka birimlerce yapılması gereken işlerin, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'ndan talep edildiği ve taleplerin fazla olmasına karşı, kısa zamanda hizmet istendiği vurgulanmıştır.

Gelirlerin, iş yükü ile doğru orantılı olarak artmadığı belirtilmiş, ücret yetersizliğine dikkat çekilmiştir.

Hackerlar, virüsler ve elektrik kesintileri de, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın tehditleri arasında sıralanmıştır.

Son teknolojiye erişim çok geç sağlanmakta ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'na ait bir web sayfası bulunmamaktadır.

YTÜ öğrenci sayısının fazla olması, diğer üniversiteler karşısında dezavantaj olarak görülmektedir. Bu durum Vakıf Üniversiteleri'nin daha iyi hizmet vermesinin nedeni olarak vurgulanmaktadır.



## 1.6. ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı SWOT Analizi 30/01/2003 Perşembe günü saat 13:00'da Şömineli Salon'da Prof.Dr. Esin CAN MUTLU ve Yrd.Doç.Dr. Yonca GÜROL gözetiminde, Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 19 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1.6.1. Güçlü Yönler

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire çalışanları en güçlü yönleri olarak; Daire Başkanlarıyla rahat iletişim kurabilmelerini göstermişlerdir. Öğrenci İşleri Daire Başkanı'nın astlarına objektif davranması, özveriyle çalışması, yeniliğe açık ve destekleyici bir yönetim politikası izlemesi daire çalışanlarının motivasyonunu arttırmaktadır.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı, görevi gereği öğrencilerle sürekli etkileşim halindedir. Öğrenciye verilen kesintisiz hizmet, istenilen belge ve bilgilere en kısa sürede cevap verilmesi ve Üniversitenin varoluş sebebi olan öğrencilere hizmet vermesi, dairenin bir diğer güçlü yönünü oluşturmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Projesi çerçevesinde yapılmakta olan ve her bir dairenin iş akış süreçlerinin MS Project ortamına aktarıldığı uygulama, Üniversite genelinde ilk olarak Öğrenci İşleri Daire Başkanlığında gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların kendi aralarında anlaşmaları, saygılı iletişim kurmaları, yeni gelişmelere açık; istekli, çalışkan ve verimli olmaları da dairenin güçlü yönleri arasındadır.

Tüm personelde bilgisayar ve internet bağlantısının olması dolayısıyla bilgiye rahat ulaşabilme olanağı ve otomasyona geçilmesi dairenin son güçlü yanını oluşturmaktadır.

### **1.6.2. Zayıf Yönler**

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Çalışma alanının yetersizliği, çalışma ortamının gürültülü ve kalabalık oluşu, ofis mobilyalarının ergonomik olmaması gibi fiziksel ortam koşulları; Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın en önemli zayıf yönü olarak belirlenmiştir.

Çalışma ortamındaki bilgisayar, printer gibi donanımların sürekli olarak arıza yapması iş verimini azaltmaktadır. Mekan, teçhizat yetersizliği ve banko sisteminin olmaması öğrenciye verilen hizmetin aksamasına neden olabilmektedir.

Daire çalışanları zayıf yön olarak hizmet içi eğitim eksikliğini de göstermişlerdir. Memurların bazılarının yönerge ve yönetmelikleri yeteri kadar bilmemesi nedeniyle işlerde aksamlar da meydana gelebilmektedir.

Arşiv sisteminin yeterli olmaması ve kendi konusunda bilgili bir arşiv görevlisinin yoksunluğu da zayıf yönler arasındadır.

Yöneticilerin, kişileri yeteri kadar tanımadan çok güvenmesi ya da güvenmemesi, çalışanlara hakedilen değeri vermemesi, motivasyon sağlamadaki eksiklikleri olduğu bildirilmiştir.

Öğrenciye yeterli sabrın gösterilemediği ve iletişimin sağlanamadığı konusunda öz eleştiri de yapılmıştır.

### **1.6.3. Fırsatlar**

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde Daire'nin fırsatları öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın mekan değişikliği yapması halinde -daha rahat çalışma olanağı doğacağından- önemli bir fırsat yaratılabilir.

Üniversite'nin sağladığı olanaklar (sağlık merkezi, kreş, servis ve yemek imkanı) çalışanlar açısından ikinci derecede önemli bir fırsat olarak görülmüştür.

Daire, kendini sürekli olarak yenilemek ve geliştirmek istemektedir. Öğrencilerin daireye eleştirel bakışı ve istekleri, daireyi daha ileriye götürme ve yenileme çalışmalarında kullanılmaktadır.

Üniversite Yönetiminin gelişmeye, eleştiriye açık olması; personele eğitim verilmesi gerekliliğinin farkında olması ve bu durum için gösterdikleri çaba, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı açısından bir diğer fırsatı oluşturmaktadır.

Sürekli ilişki içerisinde olunan diğer birim ve dairelerin de güçlü ve önemli olduğu; sorunların yaşanmadığı bildirilmiştir.

#### **1.6.4. Tehditler**

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde Dairenin tehditleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı otomasyona geçmiş, fakat sistemin sürekli aksaması nedeniyle sorunlar yaşamıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'ndan yeterli desteğin alınmadığı bildirilmiştir. Arızalanan bilgisayar ve yazıcıların tamirinin uzun sürmesi işleri aksatmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

Üniversite'deki öğrenci sayısının fazla olması dolayısıyla öğrenciye verilen hizmetlerde aksamalar meydana gelebilmektedir. Bu durumun nedenleri arasında personel eksikliği de gösterilmiştir. Bazı personellerin yaşanan yoğunluk sebebiyle senelik izin haklarını kullanamadığı bildirilmiştir.

Üniversitenin çalışanlarına sağladığı servis, lojman ve sosyal tesislerden tüm çalışanların yararlamadığı gözlenmiştir. Yemek ücretlerinin pahalı ve yemek kalitesinin düşük olması dairenin tehditleri arasındadır.

Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'nın kendi bütçesine sahip olmaması, dairenin bir diğer tehditidir.

Öğrencilerin asılan ilanları okumadan, WEB sitesine bakmadan her türlü bilgiyi sormaları, daireyi danışma gibi kullanmaları, bilgileri Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı'ndan beklemeleri de tehditler arasındadır.

Diğer birim ve fakültelerle yaşanan iletişim kopukluğu ve koordinasyon eksikliği sonrasında öğrenciyle birebir temas içinde olunması, daire çalışanları tarafından bir tehdit olarak görülmüştür.

Soruları İnteraktif telefonla cevaplama sisteminin olmaması nedeniyle santralin her telefonu daireye bağlaması da tehdit oluşturmaktadır.

Daire içerisinde yoğun çalışma ortamından bunalan personelin kurum içerisinde yer değiştirme ve rotasyon işleminin olmaması, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

## 1.7. SAĞLIK KÜLTÜR VE SPOR DAİRE BAŞKANLIĞI SWOT ANALİZİ

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı SWOT Analizi 31/01/2003 Cuma günü saat 9:30'da Senato Odası'nda Prof.Dr. Esin CAN MUTLU gözetiminde; Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun desteğiyle yapılmıştır. Analiz 47 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

### 1.7.1. Güçlü Yönler

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire'nin en güçlü yönleri arasında, ast-üst ilişkilerinde ve hizmet sağlanan öğrenci ve hastalarla sağlıklı iletişim kurulabilmesi gelmektedir. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı hedefleri bilmekte ve bu hedeflere ulaşmak için işbirliğiyle, çağdaş düşünce yapısında, dürüst ve kaliteli hizmet sağlamaktadır. Daire'ye verilen görevler en zor şartlar altında bile, sorumluluğu kaybetmeden yerine getirilebilmektedir. Daire, yeniliklere açıktır ve kendini geliştirebilmektedir. Kültür Şube Müdürlüğü altındaki öğrenci kulüpleri arasındaki yardımlaşma, kuvvetli iletişim ve yapıcı eylemler de Daire'nin en güçlü yönleri arasındadır.

Sağlık Şube Müdürlüğü'ne bağlı Mediko Sosyal'de sağlık hizmetlerinin 20 hekim ve gelişmiş cihazlarla gerçekleştirilmesi ve laboratuvarında teknolojinin üst düzeyde yakalanmasıyla kalite kontrole sahip olunması da Daire'nin ikinci dereceden güçlü yönleridir. Modern bir yurt hizmeti sağlanması Yurt Müdürlüğü'nün, okul öncesi eğitim ile çocuklarımızı topluma kazandırması Sosyal Hizmetler Müdürlüğü'nün güçlü yönleri arasındadır.

Daire'nin üçüncü dereceden güçlü yönleri; bütçede hedefe ulaşılması, yetki ve sorumluluklar konusunda problem yaşanmaması, hizmet içi eğitimlerin düzenli yapılması, yasalara ve hukuka bağlılık ve Daire'nin Üniversitenin beyni konumunda olması olarak sıralanmaktadır.

Sağlanan hizmetlerin bilgisayar ortamında yürütülmesi ve teknoloji kullanımının artması kalite kontrole olanak sağlamaktadır.

### 1.7.2. Zayıf Yönler

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire çalışanları, çalışma ortamının havasız olması, fazla gürültü ve ısınma yetersizliği nedeniyle işlerine konsantre olamamakta ve bu nedenle çalışma verimi olumsuz yönde etkilenmektedir. Fiziki ortamın olumsuz koşulları Daire'nin en zayıf yönü olarak belirlenmiştir.

Daire bünyesinde çalışan nitelikli personele, niteliklerine uygun olmayan işler verilmektedir. Üstlerin sorunlara gerçekçi olarak yaklaşım göstermemesi ve Yurtlarda yaşanan görev dağılımında adaletsizlik dairenin ikinci dereceden zayıf yönleri arasındadır.

Çalışanlara sorumluluk verilmesine rağmen, yeteri kadar yetki verilmemesi bir diğer zayıf yön olarak belirlenmiştir.

Daire bünyesinde çalışan birimler arasında iletişim kopukluğu olduğu belirtilmiştir. Ast ve üstler arasındaki bilgi aktarımında sorunlar olduğu, sorunların ne derecede yansıtıldığının bilinmemesi de zayıf yönler arasındadır.

Daire'de hizmet içi eğitim eksikliği yaşanmaktadır. Yurtlarda acil durumlar ve sağlık hakkında yeterli eğitime sahip olunmaması zayıf yön olarak belirtilmiştir.

Çalışanlar arasında eşit muamele gösterilmemesi ve çalışanlara yeteri kadar değer verilmemesi, sadece verilen işin yapılmasının istenmesi personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Yurt yatak kapasitesinin yetersiz olması, dış ünite sayısının kısıtlı olması, kreş binasının çocuklara yetersiz olması, çocuk yuvasında dış oyun alanının olmaması da zayıf yönler arasında sıralanmıştır.

Öğrenci Kulüplerine yeteri kadar hizmet verilmemekte ve Kulüplerle yönetim arasında bir iletişim sağlanamamaktadır. Sağlık hizmetleri yetersiz kalmaktadır. Daire Başkanlığı'ndaki

işlerin sıralamaları doğru yapılmamakta, sorunların çözümünde yeteri kadar hızlı davranılmamaktadır. Ayrıca Yurt yönetmeliğinin de eski olması Daire'nin zayıf yönleri olarak belirlenmiştir.

### **1.7.3. Fırsatlar**

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde fırsatlar öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire'nin öncelikli fırsatı Üniversite yönetiminin desteği olarak belirlenmiştir. Daire çalışanları istedikleri her konuda üst yönetimle konuşabilmektedir.

WEB sitesinin olması Daire çalışanları tarafından ikinci derecede önemli fırsatı olarak belirlenmiştir.

Üniversite bünyesinde Sağlık Merkezinin olması ve bu hizmetten Üniversite personelinin rahatlıkla faydalanabilmesi çalışanlar açısından bir fırsat olarak belirlenmiştir. Ayrıca Üniversite bünyesinde kreş hizmetinin olması ve yenilenme çalışmaları sonrasında kontenjanın artması, İlkokullar için etüt grubunun açılabilmesi, Öğrenci Kulüplerinin varlığı ve Yıldız Hisarüstü, Yıldız Çatı ve Yıldız Bahçe Sosyal Tesislerinin olması Daire'nin diğer fırsatları olarak belirlenmiştir.

### **1.7.4. Tehditler**

Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın yapılan SWOT analizinde tehditler öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Daire bünyesinde çalışan yeterli personelin olmaması, Daire'nin öncelikli tehditi olarak belirlenmiştir. Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'nın bir Daire Başkanının olmaması da tehdit olarak görülmüştür.

Yemek hizmetlerinin ve kantinlerin fiyatlarının yüksekliği de tehdit olarak görülmektedir. Hisarüstü Sosyal Tesisinden yararlanılabilmesini sağlayan üyelik aidatının yüksek olduğu belirlenmiştir.

Daire bünyesinde çalışan sözleşmeli personelin sağlık hizmetinden yararlanamamakta, iki aylık iş sözleşmesi motivasyonu düşürmekte ve çalışma verimini olumsuz etkilemektedir.

Bürokrasi yüzünden acil işlemlerin yapılamaması, yasal hak ve yükümlülüklerinin bilinmemesi nedeniyle işlerin yavaş yürümesi de tehditler arasındadır.

Deprem, yangın gibi acil durumlarda uygulanacaklara yönelik tatbikat yapılmaması, olay anında panik yaşanmasına sebebiyet verecektir. Yurtta yeterli ilaç stoğunun bulunmaması, elektrik sisteminin eski oluşu, hasta nakli için kullanılan ambulansın ısıtma sisteminin olmaması da Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi tarafından tehdit olarak belirlenmiştir.

Yurtta başvuruların tümü karşılanamamaktadır. Yurtlarda kayıtlar sırasında yer yetersizliği sorunu yaşanmaktadır.

Dairedeki yeni bilgisayar sisteminin sürekli problem yaratması ve verimsizliği, kayıtlarda internet nedeniyle işlerin aksamaması, hasta kayıtlarının henüz bilgisayar ortamına aktarılmaması diğer tehditleri oluşturmaktadır. Laboratuvarda hasta kayıtlarının sürekli değişen öğrenciler tarafından yapılmasından dolayı çalışmalarda zaman ve verim kaybı yaşanmaktadır.

Daire Başkanlığı'ndaki yönetici eksikliğinden dolayı öğrenciye, personele ve firmalara eksik hizmet verilmesi, ast ve üstlerin yüzyüze gelmesindeki zaaf, yöneticilerin personelin hatasını yüzüne söylememeleri tehdit olarak görülmüştür.

Öğrenci Kulüplerine gereken imkanlar sağlanmamaktadır. Ayrıca kulüplere üye öğrencilerden mezun olduktan sonra yararlanamama, Kulüplere ayrılan bütçenin arttırılmaması ve sponsor desteğinin sağlanamaması da tehditler arasındadır.

Yurtlarda tek tip maaş uygulaması olması, yetkiye göre ücretin düzenlenmemesi ve Döner Sermayeden bazı kişilerin para alıp, bazılarının almaması sonucunda eşitsizlik yaşanması son tehdit grubunu oluşturmaktadır.

## **2. DAİRE BAŞKANLIKLARININ GENEL SWOT DEĞERLENDİRMESİ**

Yıldız Teknik Üniversitesi İdari Birimleri'nin SWOT Analizlerinin değerlendirme toplantısı 31/01/2003 Cuma günü, Saat 14:00'da Senato Odası'nda yapılmıştır.

Toplantıda katılımcılar beş farklı gruba ayrılmış, her grup için ayrı bir SWOT Analizi çalışması yapılmıştır. Çalışmalar; Prof.Dr. Esin CAN MUTLU, Arş.Gör. Özen AŞIK, Arş.Gör. Didem BENGİL, Arş.Gör. Ferhan EMİR ve Arş.Gör. Akın VEZİROĞLU'nun gözetiminde yapılmıştır. Çalışma grupları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Yönetim
- Hizmet Sunumu
- İnsan Kaynakları
- Parasal Kaynaklar
- Teknik Donanım

## 2.1. YÖNETİM SWOT ANALİZİ

### 2.1.1. Güçlü Yönler

YTÜ Yönetimi'nin özellikleri, “çağdaş”, “demokrat” ve “yeniliklere açık” olarak sıralanmıştır. Yönetimin genç insanlara olanak ve fırsat tanıdığı, en alt birim ve çalışanı bile mekanına kabul edip sorunlarıyla ilgilendiği belirlenmiştir. Bu bilgiden yola çıkarak, ast-üst ilişkisinin iyi olduğu söylenebilir. Ayrıca, üst yönetimin Üniversite'yi ileriye taşımada gösterdiği çaba ve çalışmalara dikkat çekilmiştir.

Hizmetlerde Toplam Kalite Yönetimine geçilmesi, misyon ve vizyonumuzun oluşturulması olumlu gelişmeler olarak gösterilmiştir. Üniversite genelinde ekip çalışması, yardımlaşma ve insan haklarına saygı gibi kavramların yerleştiğine dikkat çekilmiştir.

Otomasyon sisteminde çalışılması ve Üniversite genelinde internet bağlantısının olması güçlü yönler arasında yer almaktadır.

Çalışanların genç, dinamik, kültürlü ve nitelikli insanlardan oluştuğu düşünülmektedir.

Üniversite'nin özerk yapısı nedeniyle, ayrı Daire Başkanlık'larının bulunması da güçlü yönler arasında değerlendirilmiştir.

### 2.1.2. Zayıf Yönler

Daire başkanları ve birim yöneticilerinin seçiminde yeterince hassas davranılmaması ve Üniversite'de sekreterlere çok fazla yetki verilmesi, en temel zayıf yön olarak vurgulanmıştır. Personelin sahip olmadığı yetkileri kullandığı düşünülmüş ve yönetimin de buna zemin hazırlandığı belirtilmiştir. Bu sorunun görevtanımlarının yapılmamasından kaynaklandığı söylenebilir.

Kurumun arşiv sisteminin olmaması, daireler arasındaki iletişim yetersizliği, web sitesinin yetersiz oluşu ve alt yapı çalışmalarının yetersiz olması zayıf yön olarak görülmektedir.

Gerekli iletişimin ve bilgi akışının sağlanamamasından dolayı yapılan hatalardan ve geçikmelerden birimlerin ya da üst yönetimin sorumlu tutulduğu düşünülmektedir. Performans kriterleri belirlenmediği ve görev tanımları yapılmadığı için nitelikli elemanların gerektiği gibi değerlendirilemediği belirtilmiştir. Ödül ve ceza sisteminin de kurulmamasından ötürü personelin motivasyonunun sağlanamadığı vurgulanmıştır.

Birimler arası iletişim ve koordinasyon yetersizliği yanında organizasyon şemalarının da belirlenmemiş olması çelişkilere yol açmaktadır. Ekip çalışmasının grup liderleri tarafından benimsetilememiş olması da ekip çalışmasını sekteye uğratmaktadır. Bunun yanında iş akışının aksamaması için haftalık koordinasyon toplantılarının yapılması ve yapılacak işlerin önceden planlanması önerilmektedir.

Üniversite'nin sahip olduğu imkanlardan Döner Sermaye'ye kaynak sağlama konusunda yetersiz oluşu vurgulanmıştır.

### **2.1.3. Fırsatlar**

Yıldız Teknik Üniversitesi çatısı altında çalışılması ve sürekli gelişme için üst yönetim tarafından çalışmalar yapılması (SWOT analizi vs.) en önemli fırsat olarak görülmektedir.

Mekan sorununun aşılması açısından da Davutpaşa Kampüsü'nün alınmış olmasının fırsat olduğu düşünülmektedir.

Sağlık, kültür, spor, beslenme, kreş, ulaşım ve barınma hizmetlerinden tüm çalışanların yararlandırılmasının da fırsat olduğu vurgulanmıştır.

Yasa ve yönetmeliklerin varlığı ve bunlara uyulması, birimlerin, yöneticilerin mevzuata hakim olması, mali kaynakların kullanılması konusunda yeni ihale yasası fırsat olarak belirtilmiştir.

### **2.1.4. Tehditler**

Personeli geliştirmeye yönelik, seminer, konferans ve sosyal faaliyetlerin yeterli olmaması en büyük tehdit olarak görülmektedir.

Teknik alt yapının yetersiz olması, ardından gelen uygulamaların verimsiz olmasını ve aksaklıkların oluşmasına neden olmaktadır. Merkez kampüsünün binalarının eski olması nedeniyle çok fazla tadilat, onarım gerekmektedir.

Maliyeti düşürücü etkisi olabilecek durumlarda dışarıdan hizmet alınması (outsourcing) gerekmektedir. Yatırımların dış kredilerle sağlanması düşünülmektedir.

Ücretlerin yüksek olmasından dolayı sosyal tesislerden yararlanılamaması da tehdit oluşturmaktadır.

Sorunların çıkış nedenlerinin belirlenmemesi ve yapıcı yaklaşım eksikliğinin olması tehditler arasındadır.

YÖK' ün mevcut yapısının da tehdit oluşturduğu düşünülmektedir.

## 2.2. HİZMET SUNUMU

### 2.2.1. Güçlü Yönler

Yapılan SWOT Analizi'nde, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "hizmet sunumu" açısından güçlü yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin hizmet sunumunda en güçlü yönü olarak, üst yönetim ile iletişimin kolay kurulabilmesi gösterilmiştir. Ayrıca Üniversite'de çalışanlar ve öğrenciler arasında da iyi iletişim kurulabildiği vurgulanmıştır. Verilen hizmet kalitesinin artırılması için, üst yönetimin yeniliklere açık olduğu savunulmuştur.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin ikinci sıradaki güçlü yönü, hizmetin kalitesi ile ilişkilendirilmiştir. Verilen hizmetin çeşitliliği, personelin iyi niyetli ve güler yüzlü olması, hizmet kalitesini artırıcı unsurlar olarak görülmüştür. Üniversite'de kreş, ulaşım, barınma ve sağlık hizmetlerinin sağlanması, sosyal tesislerin varlığı, personel açısından avantaj olarak görülmektedir. Bunun yanında destek hizmetlerinin varlığı ve sağlanan teknik hizmet, Üniversite'nin güçlü yönlerindedir.

Üniversite'nin web sayfasının olması, tanıtım programı ve öğrenci kulüplerinin varlığı verilen hizmetlerin dış çevre tarafından bilinmesi açısından önemlidir. Yıldız Teknik Üniversitesi'nin vizyon ve misyonunun belirlenmiş olması; Üniversite'nin varoluş nedeni ve hedefleri konusundaki bilincin yerleşmiş olduğunun göstergesidir. Bu da çok önemli bir güçlü yön olarak SWOT analizinde yerini bulmaktadır.

Verilen kaliteli hizmetin uzun vadeli getirisi olarak, gelecekte mezunların Üniversite için gönüllü çalışması beklenmektedir.

Üniversite'nin teknolojiyi ve yenilikleri de takip etmesi, hizmet kalitesinin artırılabilmesi ve bunun için gerekli desteğin sağlanması açısından önemli görülmektedir.

### 2.2.2. Zayıf Yönler

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin İdari Birimleri'nin zayıf yönlerinin başında, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ile yeterli iletişimin kurulamaması ve kurulan otomasyon sisteminin işleyişindeki aksaklıklar yer almaktadır. Bölümlerin çoğunun web sitesinin olmaması, olanların ise yeterince güncellenmemesinin hizmet kalitesini düşürdüğü, iletişimi zayıflattığı belirtilmektedir. Bilgi İşlem Dairesi'nin, yaşanacak aksaklıkların diğer dairelere daha önceden bildirilmesi, dairelerin önlem almaları açısından gereklidir. Öğrencilerle idari ve akademik personelin daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmesi için öğrencilere de e-mail adresi verilmesi önerilmektedir. Ayrıca öğrenci kayıt sisteminin yetersiz olmasının kayıt sürecini aksattığı ifade edilmiş, internet hizmetinin gereksiz kullanımı ve birimlere göre sınırlandırılması güçsüz yönler arasında değerlendirilmiştir.

Yıldız Teknik Üniversitesi İdari Birimlerinin zayıf yönlerinde ikinci sırayı, donanım yetersizliği almaktadır. Öğrenciler için kütüphaneden bağımsız bir internet laboratuvarının bulunmayışı ve varolana yeterli teknik desteğin sağlanmayışının kütüphanenin işlerliğini azalttığı düşünülmektedir. Öğrenciler için istedikleri hizmete ulaşabilmelerinde yardımcı olacak kılavuzların yetersizliği, personelin bu konuda gerekli bilgiyi tam olarak verememesi hizmet kalitesini etkilemektedir. Öğrencilerin ve misafirlerin kampüs içinde istedikleri birimlere kolayca ulaşabilmeleri için, belirli noktalara tanıtım levhaları konulması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca her birime o birimle ilgili beklentilerin iletilebilmesi için dilek ve öneri kutularının konması istenmektedir. Kütüphane koleksiyonunun, elektronik ortamda taranamıyor olması ve lisans öğrencilerine ödünç kitap verilememesi, kütüphane hizmetlerinin aksamasına neden olmaktadır.

Hizmet içi eğitimin yetersizliği, ödül-ceza sisteminin geliştirilememesi, çalışanların performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Taleplerin belirlenmesi için anket uygulanması önerilmektedir. İş tanımları ve performans/terfi kriterlerinin belirlenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Kurumsallaşmanın henüz gerçekleştirilememiş olmasının, hizmet sunumunda sorun yarattığı düşünülmektedir.

Daireler arasında sağlıklı iletişimin kurulamamasının hizmetleri aksattığı ve zaman kaybına neden olduğu; yönetmeliklerin ve yönetmelik değişikliklerinin, öğrencilere ve personele duyurulmadığı belirtilmiştir. Bütün daireler bir çarkın dişlileri olarak düşünüldüğünde, bir dairenin yapısının düzeltilmesinin diğer dairelere bağlı olduğu görülmektedir. Bunun da ancak, bütün birimlerde yapılacak reorganizaasyon çalışmasıyla giderilebileceği vurgulanmaktadır.

Üniversite üst yönetimi ve birimleri tarafından yeterince planlama yapılmadığına, bu nedenle de yatırım gibi ciddi konularda yanlış kararlar alınabildiğine işaret edilmiştir.

Kültür hizmetlerinin, bağlı olduğu Sağlık, Kültür ve Spor Dairesi'nde işleminin zor olduğu, daha sağlıklı yürütülebilmesi için ayrı bir birim olarak kurulması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca spor aktiviteleri için, alt yapı yetersizliğine dikkat çekilmiştir.

Üniversite'nin her biriminde çalışma ortamının yetersiz olduğu ve gerekli sağlık koşullarını karşılayamadığı belirtilmiştir.

Varolan hizmetli açığının dairelerin temizliğini aksattığı ve sağlıksız koşullar yarattığı düşünülmektedir.

Zayıf yönler arasında ayrıca, yetki devrinin söz konusu olmadığı, sorumluluk verilmesine rağmen buna bağlı yetkinin verilmemesinin aksaklılara neden olduğu belirtilmiştir.

Sosyal imkanlardan tüm çalışanların eşit olarak faydalanamaması ise, en zayıf yön olarak vurgulanmıştır.

### **2.2.3. Fırsatlar**

Üniversite'de KOSGEB, YTÜMED ve ÖREM gibi sosyal birimlerin varlığı, Üniversite'nin sahip olduğu en büyük fırsat olarak görülmektedir.

Üniversite'nin şehir merkezinde aynı zamanda doğa ile iç içe olması, sahip olunan fırsatlar içinde ikinci sırayı almaktadır. Yaşanan mekan yetersizliğinin de Davutpaşa Kampüsü ile çözülebileceği düşünülmektedir.

Eğitim, ğretim ve projelendirme konusunda fırsatlar tanındığı belirtilmiştir. Son olarak Yıldız Teknik Üniversitesi çatısı altında çalışıyor olmak, personel açısından bir fırsat olarak görülmektedir.

#### **2.2.4. Tehditler**

Öğrencilere gereken imkanların (sosyal, kültürel, spor) artırılmaması durumunda, mezun olanların YTÜ'ye hizmet etme isteklerinin azalacak olması, en büyük tehdit olarak görülmektedir.

Ücret düşüklüğü nedeniyle iyi yetişmiş personelin, fırsat olduğunda diğer kurumları tercih etmesinin ve Vakıf Üniversiteleri'nin güçlü mali yapısının da tehdit oluşturacağı düşünülmektedir.

Bürokrasinin yoğun olmasının iş akışını yavaşlattığı ve bütçe'nin onaylanmaması durumunda ödemelerin zamanında çıkmamasının da tehdit oluşturduğu belirtilmektedir. Ayrıca hükümetin olası uygulamalarının, başlatılan projelerin sekteye uğramasına neden olduğu vurgulanmaktadır.

Birimlerin sahip olduğu mali sorumluluk da tehdit olarak görülmektedir.

## **2.3. İNSAN KAYNAKLARI SWOT ANALİZİ**

### **2.3.1. Güçlü Yönler**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "insan kaynakları" bakımından güçlü yönleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

YTÜ personelinin iyi niyetli ve saygılı olduğu; içten bir ortamda dayanışma içerisinde çalıştıkları belirtilmiş, akademik ve idari personel arasında ayrımcılığın olmaması, insan kaynakları bakımından olumlu bulunmuştur..

YTÜ çalışanları ile öğrenci arasında çatışma olmadığına ve ilişkilerin üst düzeyde verimli olduğuna dikkat çekilmiştir. Kurum içi uyumun varlığına dikkat çekilmiştir.

Üniversite çalışanlarının yaş ortalamasının ve hizmet süresinin, ülke geneline göre avantajlı olması ve genç, dinamik bir yapının hakim olması güçlü yönler arasındaki yerini almıştır.

Üst Yönetimin sorunları algılaması ve yeniliklere açık olması da insan kaynakları bakımından güçlü yönler arasındadır. Yönetim, güncel yönetim teknikleri uygulamaktadır.

YTÜ'nün politik baskılardan uzak kalması ve gruplaşmanın olmaması da güçlü yönlerdendir.

Üniversite'nin, modern bir Mediko'ya sahip olduğuna dikkat çekilmiştir.

Üniversite genelinde, bilişim teknolojisi yoğun ve yaygın olarak kullanılmaktadır.

### **2.3.2. Zayıf Yönler**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "insan kaynakları" bakımından zayıf yönleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İnsan kaynakları bakımından en zayıf yönün, hizmet içi eğitim eksikliği olduğuna işaret edilmiştir.

Birimler arasında iletişim eksikliği ve kurum içerisinde bilgilendirme eksikliğinin olması, üst yönetimle yaşanan iletişim sorunları, ikinci sıradaki zayıf yönleri oluşturmaktadır.

Kurum içerisinde ofis mobilyalarının standart olmaması ve çalışma ortamının kötü koşulları, arşiv yönetiminin olmaması ve otomasyon alt yapı eksikliği diğer zayıf yönleri oluşturmaktadır.

Yönetici adaylarının yetiştirilememesi; bilgi, beceri, ve teknik yönden yetişmiş elemanların terfisi konusunda titiz davranılmaması da zayıf yönler arasında gösterilmiştir.

Üst Yönetimin akademik personele öncelik verdiği ve lojmanların adil dağıtılmadığı belirtilmiştir.

Uyguladığı yüksek fiyat nedeniyle sosyal tesislerden, personelin tümünün yararlanamadığı bildirilmiştir. Halkla ilişkilerin kurum içi faaliyetler düzenlemediği ve sosyal etkinliklerin yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Döner sermaye katkı payının idari personele yansıtılmaması ve parasal kaynakların etkin kullanılmaması da zayıf yön olarak görülmüştür.

### **2.3.3. Fırsatlar**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "insan kaynakları" bakımından fırsatları, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Üniversite'nin coğrafi konumu, tarihi ve doğal güzellikleri, çalışanlar açısından fırsat olarak değerlendirilmektedir.

Üniversite'nin güçlü bir döner sermaye yapısına kavuşturulmasının, idari çalışanların maddi durumlarına fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

YTÜ'de norm kadro çalışmasının yapılmakta olması ve yönetici kadrolarındaki açıklıklar diğer fırsatları oluşturmaktadır.

Ayrıca görevde yükseltme yönetmeliğinin varlığı da fırsat olarak görülmüştür.

#### 2.3.4. Tehditler

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "insan kaynakları" bakımından tehditleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İdari personelin temininde karşılaşılan sorunlar ve yetişmiş nitelikli personelin, Üniversite'den kaçışının önlenememesi öncelikli tehdit olarak belirtilmiştir. Üniversite personelinin gerekli niteliğe sahip olmasına rağmen, üst kadrolara Üniversite dışından atamalar yapılması, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve tehdit oluşturmaktadır.

Vakıf Üniversitelerinin güçlü yapısı nedeniyle, ücret rejiminin dengesizliği söz konusudur.

Personel yönetmeliğinin olmaması, mevzuatın çok yönlü ve karmaşık olması ve görevde yükseltme yönetmeliğinin her görevi kapsamaması da tehditler arasındadır.

Görev tanımlarının belirsizliği nedeniyle sorunlarla karşılaşılmakta, kurumsal hiyerarşi sağlanamamaktadır.

Üniversite'nin İstanbul'da olması ve idari personelin kendi memleketlerine nakil istekleri de diğer tehditleri oluşturmaktadır.

## 2.4. PARASAL KAYNAKLAR SWOT ANALİZİ

### 2.4.1. Güçlü Yönler

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "parasal kaynaklar" bakımından güçlü yönleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Üniversite'de yapılan binalar, laboratuvarlar vb. yatırımlar daha çok öğrenciye yöneliktir. Öğrenci katkı paylarından öğrenci burslarına kaynak aktarılması, en temel güçlü yön olarak belirlenmiştir.

Davutpaşa yerleşim biriminde yeni binalar yapılması ve bu kampüse yapılan yatırımlar, parasal kaynaklar bakımından güçlü yönler arasındadır.

Üniversite'de paranın doğru yerde ve zamanda, kanunlara uygun olarak kullanıldığı belirlenmiş, parasal kaynak kullanımının rahat olduğuna dikkat çekilmiştir. İnsan Kaynakları Geliştirme Merkezinin düzenlediği kursların gelirleri, Üniversite'ye aktarılmakta ve ek gelir oluşturmaktadır.

### 2.4.2. Zayıf Yönler

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "parasal kaynaklar" bakımından zayıf yönleri öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı'nın, diğer Daire Başkanlıkları'na ödenek ve mevzuat değişiklikleri ile ilgili yeterli bilgi akışını sağlamadığı ve parasal kaynaklarda şeffaflığın olmadığı belirtilmiştir. Döner sermayeden tüm çalışanların faydalanmaması; faydalanan personelin ise, seçim kriterlerinin belirli olmaması da zayıf yönler arasındadır.

Yatırım planlarının uzun vadeli yapılamaması nedeniyle kaynakların hedefe uygun olarak kullanılmadığı görülmüştür. Personeli ilgilendiren yatırım kararları alınırken, personele danışılmaması da zayıf yön olarak belirtilmiştir.

Üniversite tarafından verilen burslardan yararlanacak, maddi imkanları yetersiz öğrencilerin seçiminin hakkaniyetle yapılamaması ve tanıdıklara öncelik verilmesi de, zayıf yönler arasında gösterilmiştir.

Yemek hizmetlerinde ücretin yüksek olmasına karşın, kullanılan malzemenin kalitesiz olduğu düşünülmektedir.

YTÜ Vakfı'nın gelirlerinin nasıl değerlendirildiği konusunda şeffaflığın olmamasına ve Vakfın kantinlerinde uygulanan yüksek ücretlere dikkat çekilmiştir.

İş gereği yapılan şehir içi telefon görüşmelerinin ücretlerinin, çalışanlardan alınması da zayıf yönler arasındadır. Sadece şehirlerarası ve GSM görüşmelerinin ücretlerinin alınmasının yeterli olacağı kanısına varılmıştır.

Parasal kaynakların kullanımı konusunda yönetime eleştiri götürüldüğünde, objektif olunmaması da zayıf yönler arasında gösterilmiştir.

### **2.4.3. Fırsatlar**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin, "parasal kaynaklar" bakımından fırsatları, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Döner Sermaye gelirlerinden, tüm dairelerin ödeneklerine katkıda bulunulması ve döner sermayeden faydalanan birim ve çalışanların, dönem dönem değiştirilerek, faydanın genele yayılmasının bir fırsat oluşturacağı düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları Geliştirme Merkezinin YTÜ'de bulunması, bir fırsat olarak görülmüştür. Böylelikle personel, düzenlenecek hizmet içi eğitimlerden yararlanabilecektir.

Ek kaynak getirecek yatırımlara öncelik verilmesi önerilmiş, öğrenci yurtlarının kapasitesinin artırılması ve yeni yurtların yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

Bilimsel eğitim imkanları için devletten daha fazla pay istenmesinin fırsat oluşturacağı kanısına varılmıştır.

YTÜ'nün, coğrafi konumu itibariyle outdoor reklamcılığına elverişli olduğu söylenebilir. Yıldız Kampüsü'nün duvarları, bill-board'lar için uygun zemin oluşturmaktadır. Bu alan değerlendirilirse, elde edilen reklam gelirlerinin, Üniversite gelirlerini arttırabileceği düşünülmektedir.

#### **2.4.4. Tehditler**

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin "parasal kaynaklar" bakımından tehditleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Paranın etkin kullanılmadığı, gereksiz yatırımlara kaynak aktarıldığı ve bu durumun israfı yol açtığı belirtilmiş; kaynakların doğru yatırımlara aktarılmamasının uzun vadede sorun yaratabileceği vurgulanmıştır . Teknik bir Üniversite'de bilgisayar ve donanım outsourcing ile sağlanması, gereksiz dış çevre ve kaldırım düzenlemelerinin yapılması, dış turnike kapılarının yapılması ve kullanılmaması da kör yatırımlara örnek olarak gösterilmiş ve tehdit olarak değerlendirilmiştir.

Paranın yanlış kullanımı sonucunda, öğrenci ve çalışanların kaynak olarak görüldüğüne dikkat çekilmiştir.

Bütçeden çalışanlara kaynak ayırılmaması da tehditler arasında gösterilmiştir.

## **2.5. TEKNİK DONANIM SWOT ANALİZİ**

### **2.5.1. Güçlü Yönler**

Yapılan SWOT analizinde, Yıldız Teknik Üniversitesi'nin teknik donanım açısından güçlü yönleri, öncelik sırasına göre aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Üniversite'nin teknik personeli, tecrübeli, eğitimli, genç ve dinamik olarak tanımlanmış; personelin özverili çalışma ve dayanışma konusundaki başarılarına dikkat çekilmiştir.

Yeni binalarda modern, kaliteli ve dayanıklı malzeme kullanıldığı ve bu binalardaki ahşap ve demir işlerinin kurumumuz tarafından daha ekonomik olarak yapılabildiği belirtilmiş, YTÜ marangoz ve atölyelerinin son derece üretken olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca Üniversite bünyesindeki servis araçları sayesinde, personelin ulaşım sorunu çözülmektedir. İnternet erişim hizmetinin sağlandığı da veriler arasındadır.

Sağlık merkezinde hizmet veren teknik donanımın çağın gereklerine uygun olması üçüncü derecede önemli güçlü yön olarak belirtilmiştir.

Yönetimin teknik gelişmelerle ilgili konularda ileri görüşlü olması, teknik donanıma önem vermesini sağlamaktadır. Kısa zamanlarda büyük yatırımların yapılıyor olması da güçlü yönler arasında yer almaktadır.

### **2.5.2. Zayıf Yönler**

Ofis mobilyalarının ergonomik olmaması, Üniversite içerisinde yeterli miktarda öğrenci laboratuvarının bulunmaması, yazıcıların az sayıda olması gibi olumsuz koşullar, öncelikli zayıf yön olarak SWOT analizinde yerini almaktadır.

Davutpaşa Kampüsü'nün alt yapı çalışmalarına gerekli önemin verilmediği belirtilmiş, teknik işlerin işin ehline verilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca teknik donanım konusundaki hizmetlerde önceliğin, akademik personele verildiği düşünülmektedir.

Yazılım ve donanım sorunlarının anında çözülemediği ve Davutpaşa Kampüsü Teknik Ofisi'nde internet bağlantısının olmadığı belirtilmiş, bilgisayarların işlemcilerinin yeterince hızlı olmadığı ve bilgisayar donanımı ile ilgili personelin yetersiz olduğu görülmüştür. Thin client sisteminde Auto-CAD gibi teknik programların çalışmaması; kütüphane otomasyon sistemi kurulması aşamasında sisteminin sorun yaratması ve “thin client” sisteminde yaşanan arızanın, sistemi kullanan tüm kullanıcıları olumsuz yönde etkilemesi, zayıf yönler arasında yer bulmaktadır. Ayrıca günlük işleri aksatan bilgisayar arızalarının, uzun vadede Üniversite'nin gelişimini olumsuz yönde etkilediği düşünülmekte, bilgisayar konusunda yaşanabilecek sorunların önceden haber verilmesinin bu olumsuzluğu aza indirebileceğine dikkat çekilmiştir.

Teknik donanımla ilgili kurs ve seminer ihtiyacı olduğu belirtilmiştir.

Destek hizmetlerinin yetersiz çalışması, Üniversite genelindeki temizlik yetersizliğinin üniversiteye bakımsız bir hava vermesine yol açmaktadır. Teknik elemanların hizmetlerini zamanında yapmaması, bilgisayar, faks, printer ve trafoların periyodik bakım-onarım çalışmalarının zamanında yapılamaması teknik donanım konusundaki eksiklikler arasındadır.

Teknik birimler arasında kopukluk olduğu ve diğer kampüslerle olan e-mail iletişimsizliği iletişim konusunda zayıflığa işaret eden görüşler arasındadır.

### **2.5.3. Fırsatlar**

Yapılan yeni binaların yaşam standartlarına uygun, satın alınan hizmetlerin ise kaliteli ve sürdürülebilir olması temel fırsatlar olarak belirlenmiştir.

Dış çevre faktörleri gözetildiğinde; araştırma-geliştirme imkanının olması ve teknolojik gelişmelere açık bir ortamın bulunması, üniversite açısından önemli bir fırsat olarak nitelendirilmiştir.

Teknik işlemlerin geliştirilmesi için ödenek verilmekte ve kısıtlı bütçe en yararlı şekilde hizmete dönüşebilmektedir.

#### **2.5.4. Tehditler**

Bütçenin az oluşu, üniversitede gerçekleştirilmek istenen hizmetleri sınırlamakta, parasızlık nedeniyle sürekli geçici çözümler üretilmektedir. 2003 yılı bütçesinin kısıtlanmasının üniversite açısından önemli bir tehdit olduğu düşünülmektedir.

Yıldız Teknik Üniversitesi'nin alt yapı sorunu olduğu vurgulanmıştır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

28-31 Ocak tarihleri arasında, idari birimlerle yapılan SWOT analizi ile birimlerin güçlü ve zayıf yönleriyle fırsat ve tehditleri ortaya konmuştur. Ortaya çıkan sonuçlara göre birimlerin eylem planlarını belirlemeleri kararlaştırılmıştır.

Swot Analizi uygulanan birimler; Personel Daire Başkanlığı, Yapı İşleri ve Teknik Daire Başkanlığı, Kütüphane ve Dökümantasyon Daire Başkanlığı, İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı ile Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı' dır.

Görev tanımlarının yapılmamış olması, hizmet içi eğitim yetersizliği, çalışma ortamının verimliliği olumsuz etkilemesi, terfi kriterlerinin olmaması vb. sorunlar dairelerin yaşadığı temel sorunlar arasında gösterilebilir.

Yıldız Teknik Üniversitesi idari birimlerinin SWOT analizlerin değerlendirilmesi sonucunda, aşağıdaki öneriler ortaya çıkmıştır:

- Görev tanımlarındaki belirsizlik, iş dağılımındaki eşitsizliği beraberinde getirmektedir. Bu nedenle görev tanımlarının en kısa zamanda ayrıntılı olarak belirlenmesi gerekmektedir.
- Terfilerde hatalı seçimlere neden olmamak ve personelin bilgi ve becerisinin en doğru şekilde ölçülebilmesi için personelin terfi kriterlerin açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.
- Performansa dayalı ödül sistemi oluşturulması yoluyla, çalışanların verimlilikleri üzerinde olumlu etkiler yaratılabilir.
- Teşkilat kanundaki ölçütlere uygun olarak yeniden yapılandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu aşamada personelin, yenileşme çalışmalarına aktif katılımı sağlanmalıdır.

- Çalışanların bazılarının yönerge ve yönetmelikleri yeteri kadar bilmemesi nedeniyle yaşanan aksaklıklar, mesleki eğitim programlarına ağırlık verilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Hizmet içi eğitim tüm birimlerde eksikliği duyulan ortak bir problem olarak göze çarpmaktadır. Bu alandaki eksiklik giderilebilirse, personeli bir üst göreve hazırlama konusundaki zorluklar da daha kolay aşılabılır.
- Santralin öğrenci telefonlarını dairelere bağlaması çalışanların işlerini aksattığından, interaktif telefon sisteminde, hizmet seçeneklerinin genişletilmesi yararlı olacaktır.
- Kitap tarama, ödünç alma gibi işlemler, elektronik ortamda gerçekleştirilemediğinden Web sayfasına en kısa zamanda işlerlik kazanmadırılması gerekmektedir.
- Bilgi İşlem Dairesi'nin, yaşanacak aksaklıkları diğer dairelere önceden bildirilmesi, dairelerin önlem almaları açısından gereklidir.
- Öğrenciler için kütüphaneden bağımsız bir internet laboratuvarı kurulması ve varolana sağlanan teknik desteğin artırılması kütüphane hizmet kalitesini arttıracaktır.
- Öğrencilerin ve misafirlerin kampüs içinde istedikleri birimlere kolayca ulaşabilmeleri için, belirli noktalara tanıtım levhaları konulması yararlı olabilir. Ayrıca her birime o birimle ilgili beklentilerin iletilebilmesi için dilek ve öneri kutularının konması aksaklıkların daha çabuk görülebilmesi açısından gereklidir.
- Aydınlatma, ışıklandırma ve ofis mobilyaları gibi fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan problemlerin çözümlenmesi, çalışma performansının artırılması açısından önerilebilir.
- Kütüphane veri tabanının nitelik ve nicelik açısından yetersiz olduğu ve hizmetin tam olarak verilebilmesi için koleksiyonun zenginleştirilmesi gerekmektedir.
- Sponsor bulunması durumunda varolan finansal sorunlara da çözüm bulunabileceği belirtilmiştir. Ek kaynak getirecek yatırımlara öncelik verilmesi önerilmiş, öğrenci yurtlarının kapasitesinin artırılması ve yeni yurtların yapılmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

- YTÜ'nün, coğrafi konumu itibariyle outdoor reklamcılığına elverişli olduğu söylenebilir. Yıldız Kampüsü'nün duvarları, bill-board'lar için uygun zemin oluşturmaktadır. Bu alan değerlendirilirse, elde edilen reklam gelirlerinin, Üniversite gelirlerini arttırabileceği düşünülmektedir.
- Bir dairenin yapısının düzeltilmesinin diğer dairelere bağlı olduğu görülmüştür. Bunun da ancak, bütün birimlerde yapılacak reorganizasyon çalışmasıyla giderilebileceği söylenebilir.



## Ek 2 YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

### İŞ ANALİZİ ANKET FORMU

Bu anket, 20.12.2000 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Bakanlar Kurulu Kararı gereği üniversitemiz hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi, üniversitemizin rasyonel bir personel yapısına kavuşturulabilmesi için yapılacak “Norm Kadro Çalışması”nda ihtiyaç duyulan bilgileri toplamayı amaçlamaktadır.

Bu nedenle; mevcut görev, yetki ve sorumluluklarla ilgili iş analizi yapmak, böylece kadrolara ilişkin görev, yetki ve sorumlulukları görev tanımları yaparak belirlemek ve personel niteliklerini de ortaya koymak suretiyle standart kadroları saptamak üzere ekteki soru kağıdı hazırlanmıştır.

Soru kağıdındaki yanıtı içinde bulunan soruları yalnızca (x) işaretiyle, açık uçlu (cevabı içinde bulunmayan) sorulara ise mümkün olduğunca açıklayıcı ve gerçeğe uygun cevap verilmesi, araştırmanın amacına ulaşabilmesi bakımından önem taşımaktadır. Özellikle (A) kısmının birinci sorusunu, yaptığınız görevleri en ince ayrıntısına kadar belirtmeniz önemlidir. Görev, yetki ve sorumluluklarınızı ne gereğinden fazla ne de olması gerekenden daha az göstermekten kaçınınız.

Bu soru kağıdı yalnızca Üniversitemiz Norm Kadro Çalışma Komisyonu tarafından değerlendirilecektir. Lütfen soruların tümünü cevaplayınız. Cevap için ayrılan kısımların yetmediği durumlarda soru numarası belirterek eklemeler yapabilirsiniz.

İlgi ve katkınız için teşekkür ederiz.

YTÜ Norm Kadro Çalışma Komisyonu

## ANKET SORULARI

### A) GÖREVİ/İŞİ TANITICI BİLGİLER

1- Bulduğunuz mevkide sürekli yaptığınız görevleri önem sırasına göre belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- ç) .....
- d) .....
- e) .....
- f) .....
- g) .....
- h) .....
- ı) .....
- i) .....
- j) .....
- k) .....
- l) .....
- m) .....
- n) .....
- o) .....
- ö) .....
- p) .....

2- Belirli aralıklarla yaptığınız görevleri önem sırasına göre belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....

3- Görevinizi denetleyen en yakın üstlerinizin kadro/pozisyon unvanlarını sırasıyla belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

4- Gözetim ve denetiminiz altındaki en yakın astlarınızın kadro/pozisyon unvanlarını sırasıyla belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

5- Görev alanınıza girmediği halde yaptığınız işler var mı? Varsa, sizce bu işler hangi birim veya kadro/pozisyonca yerine getirilmelidir?

<b>İşler</b>	<b>Yapması Gereken Birim veya Kadro/Pozisyonlar</b>
a).....	.....
b).....	.....
c).....	.....

6- Görev alanınıza girdiği halde başkaları tarafından yapılan işler varsa, bu işleri yapan birim veya kadro/pozisyonları yazınız.

<b>İşler</b>	<b>Bu İşleri Yapan Birim veya Kadro/Pozisyonlar</b>
a).....	.....
b).....	.....
c).....	.....

7- Diğer kurum, birim ve kadro/pozisyonlarla olan ilişki ve işbirliğiniz varsa, işbirliği yaptığınız işleri veya birim ve kadro/pozisyonları belirtiniz.

<b>İşler</b>	<b>İşbirliği Yapılan Birim veya Kadro/Pozisyonlar</b>
a).....	.....
b).....	.....
c).....	.....

8- Sizce şu andaki görevinize atanabilmek için en az hangi düzeyde eğitim görmüş olmak gereklidir?

- ( ) İlköğretim : .....
- ( ) Lise ve Dengi Okul : .....
- ( ) Ön Lisans (Alan) : .....
- ( ) Lisans (Alan) : .....
- ( ) Diğer : .....

9- Sizce bulunduğunuz kadro/pozisyona hangi görevlerden atama yapılabilir?

- a) .....
- b) .....
- c) .....

10- Sizce bulunduğunuz kadrodan/pozisyondan sonra terfi edilebilecek görevleri hiyerarşik sırasıyla belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

11- Sizce bulunduğunuz görevin gereği olarak, öğrenim dışında, aşağıdaki niteliklerin hangileri gerekmektedir.

	<b>Çok Önemli</b>	<b>Önemli</b>	<b>Ne Önemli Ne Önemli Değil</b>	<b>Önemli Değil</b>	<b>Hiç Önemli Değil</b>
Yabancı dil bilgisi ve derecesi					
Mesleki tecrübe ve süresi					
Yöneticilik tecrübesi ve süresi					
Bilgisayar kullanma becerisi ve derecesi					
Özel bilgi, beceri ve derecesi (alanı)					

12- Özel bilgi ve becerinin gerekli olduğunu düşünüyorsanız, alanını belirtiniz.

.....

13- İşiniz ne tür çaba gerektirmektedir?

- Tamamiyle zihinsel
- Çoğunlukla zihinsel
- Eşit düzeyde
- Çoğunlukla bedensel
- Tamamiyle bedensel

14- Bağımsız karar vermenizi (insiyatif kullanmanızı) gerektiren işler varsa belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

15- İşinizin yürütülmesi sırasında inisiyatif kullanma, çare buluculuk düzeyi nedir?

- Çok yüksek
- Yüksek
- Orta
- Düşük
- Hiç

16- İşinizi yaparken karşılaştığınız sorunları çözme düzeyiniz nedir?

- Kendim çözmem, ilgiliye/yetkiliye haber veririm.
- İlgilinin/yetkilinin onayını alarak çözerim.
- Gerekirse ilgililerden ve üstümden yardım alırım.
- Kendim çözerim, ilgiliye/yetkiliye haber veririm.
- Kendim çözerim.

17- Görevinizi gereği gibi yerine getiremediğiniz durumlar varsa bunların sebeplerini, öncelik sırasına göre numaralandırarak belirtiniz.

- Mevzuattan kaynaklanan nedenler
- Yetki yetersizliği
- Ödenek yetersizliği
- Malzeme ve donanım yetersizliği
- İletişim eksikliği
- Çalışma ortamı
- Yeterli ölçüde kararlara katılımın sağlanamaması
- Hizmet içi eğitimin yetersizliği
- Diğer .....

18- İşinizi yaparken oluşabilecek hataların, zarar düzeyi nedir?

- ( ) Anında farkedilir ve hemen çözülür.
- ( ) İşin sonunda farkedilir ve zaman kaybına neden olur.
- ( ) İş bittikten epey sonra farkedilir ve telafisi zordur.

19- İş yerinde olmadığınızda görevinizi yerine getiren kişiyi ve görevini belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

20- İşinizi yaparken karşılaştığınız iletişim yoğunluk düzeyi nedir?

- ( ) Kendi bölümüm dışında hiç kimseyle iletişimim yoktur.
- ( ) Üniversite içinde her kademe ile iletişimim vardır.
- ( ) Üniversite içinde ve dışında her kademe ile iletişimim vardır.
- ( ) Üniversite içinde ve dışında yalnızca üst kademe ile iletişimim vardır.

21- Kurumunuzda ve/veya diğer kurumlarda önem ve sorumluluk bakımından sizin görevinizle eşdeğer olduğunu düşündüğünüz görevlere ilişkin kadro/pozisyon unvanlarını belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....

22- Sıralı sicil amirlerinizi ve görev unvanlarını yazınız.

**Sıralama**

**Görev Unvanı**

- a) .....
- b) .....
- c) .....

- .....
- .....
- .....

23- İşinizi yaparken uğrayabileceğiniz iş kazası ve/veya hastalıklarınızı nedenleriyle belirtiniz.

**İş Kazası ve/veya Hastalığı**

**Nedeni**

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

24- Çalışma ortamınızı belirtiniz.

- Büro
- Dersane
- Atölye ya da laboratuvar
- Arazi, açık alan
- Stüdyo

25- Çalışma ortamınızın fiziksel koşullarından ne derece memnunsunuz?

	<b>Çok Memnunum</b>	<b>Memnunum</b>	<b>Ne Memnunum Ne Memnun Değilim</b>	<b>Memnun Değilim</b>	<b>Hiç Memnun Değilim</b>
Ortam ısısı					
Havalandırma sistemi					
Aydınlatma					
Gürültüsüz ortam					
Ofis mobilyaları					
Çalışma alanı					

26- Aşağıdaki sorumluluk türü ve derecelerinden hangisi sizin için söz konusudur?

	Sorumluluk türleri	Yok	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
A	Mali sorumluluk					
B	Aynı sorumluluk					
C	Yönetsel sorumluluk					
D	Başkalarının gözetim ve denetim sorumluluğu					
E	Başkalarının güvenliğinden sorumluluk					
F	Malzeme ve donanım sorumluluğu					
G	Belgelerden ve kıymetli evraktan sorumluluk					
H	Gizli belge ve evrakla ilgili sorumluluk					

27- Yaptığımız iş ve görevler yılın hangi aylarında yoğunlaşmaktadır? (En yoğun aydan başlayarak belirtiniz).

.....

28- Yaptığımız iş ve görevler ayın hangi günlerinde yoğunlaşmaktadır?

.....

29- Yaptığımız iş ve görevler günün hangi saatlerinde yoğunlaşmaktadır?

.....

30- Yapmakta olduğunuz işin sizin açınızdan olumsuz yönleri nelerdir?

.....

31- Görevlerinizi sürekli olarak etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için görev, yetki ve sorumluluklarınız bakımından yukarıdaki sorulara ek görüşlerinizi belirtiniz.

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....



## B) PERSONELİ TANITICI BİLGİLER

Adınız-Soyadınız : .....  
Biriminizin adı : .....  
Kadro/Pozisyon Unvanınız : .....  
Fiili Göreviniz : .....

İstihdam Türünüz (Aşağıdakilerden sadece birini işaretleyiniz)

- Memur  
 Geçici Personel  
 Sürekli İşçi

Öğrenim Durumunuz

- İlkokul : .....  
 Ortaokul : .....  
 Lise ve Dengi Okul (Alan) : .....  
 Ön Lisans (Alan) : .....  
 Lisans (Alan) : .....  
 Yüksek Lisans (Alan) : .....  
 Doktora (Alan) : .....

Toplam Hizmet Süreniz (Yıl,Ay) : .....  
Kurumdaki Hizmet Süreniz (Yıl,Ay) : .....  
Son Görevinizdeki Hizmet Süreniz (Yıl,Ay) : .....

Mesleğiniz ile İlgili Gördüğünüz Hizmetiçi Eğitimin;

<u>Adı/Konusu</u>	<u>Süresi (Ay,Gün)</u>
1-.....	.....
2-.....	.....
3-.....	.....

Gördüğünüz Diğer Eğitimlerin;

**Adı/Konusu**

**Süresi (Ay,Gün)**

1-.....

.....

2-.....

.....

3-.....

.....



### Ek 3 ÖRGÜT RAPORU

**KURUM VEYA KURULUŞUN ADI** : YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
**TEŞKİLATI** : MERKEZ  
**BİRİMİ** :  
**GÖREVLERİ** :

Yükseköğretim Üst Kuruluşları ile Yükseköğretim Kurumlarının İdari Teşkilatı Hakkında 124 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ..... maddesi Birimimizin görevlerini“.....  
.....“ olarak tanımlamıştır.

#### I- BİRİMİMİZCE YAPILAN GÖREVLER

SIRA NO	GÖREV	DAYANAK	AÇIKLAMA

#### II- BİRİMİMİZE AİT OLMADIĞI HALDE YAPILAN GÖREVLER

SIRA NO	GÖREV	DAYANAK	GERÇEKTE BU GÖREVİN AİT OLDUĞU BİRİM

### III- BİRİMİMİZE AİT OLDUĞU HALDE YAPILAMAYAN GÖREVLER

SIRA NO	GÖREV	DAYANAK	HALEN BU GÖREVİ YAPAN BİRİM

### IV- ÖRGÜT YAPISI

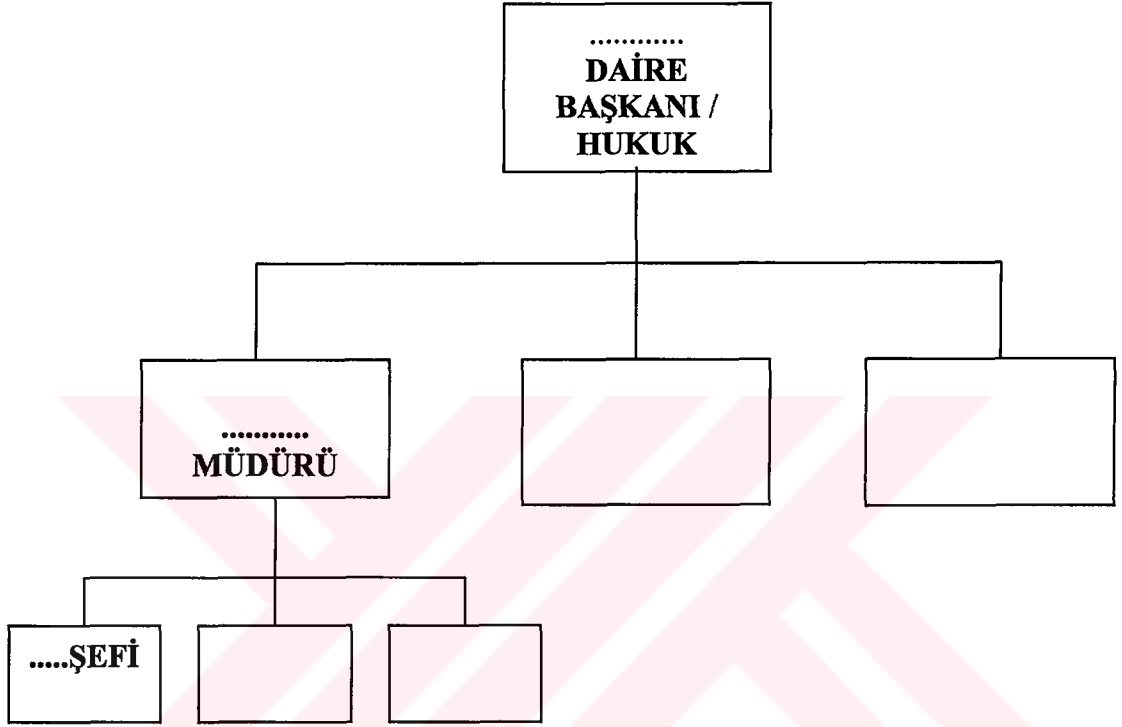
1- Kaldırılması Düşünülen Birim (ler)	
2- Eklenmesi Düşünülen Birim (ler)	
3- Yeniden Yapılanması Düşünülen Birim (ler)	

Ek-1) Mevcut Örgüt Şeması

Ek-2) Önerilen Örgüt Şeması (Ekli Örneğe Göre)

**ÖNERİLEN İDARİ ÖRGÜT ŞEMASI**

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ**  
**..... DAİRE BAŞKANLIĞI / HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ**



..... MEMUR  
..... BİLG.İŞLT.  
..... HİZMETLİ



## ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad	Didem Bengil	
Doğum tarihi	22.07.1978	
Doğum yeri	İstanbul	
Lise	1992-1996	Haydarpaşa Lisesi
Lisans	1996-2000	Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Reklamcılık Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans	2000-2003	Marmara Üniversitesi, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Yüksek Lisans Programı
Yüksek Lisans	2000-2004	Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>		
	04.1997 – 06.1998	Işık Reklam Ajansı
	06.1999 - 07.1999	Kare Reklam Ajansı – Staj
	08.1999 – 03.2000	Gri Yaratım Reklam Ajansı
	03.2000 – 04.2000	İktisat Bankası – Staj
	04.2002 - ...	YTÜ – Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi