

YENİ KURULAN YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA KURUM KÜLTÜRÜ

Yrd. Doç. Dr. Memduh CEYLAN

Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Teknik Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

Bu makale, kaliteye önem veren yönetim anlayışını ve bu anlayışın yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında uygulanabilmesi için etkili olan faktörlerden kurum kültürünü açıklamaya ve dikkat çekmeye çalışmaktadır.

Günümüzde Netaş, Brisa, Arçelik, İpek Kağıt gibi kalite ödülünü alan şirketlerde yeni bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yönetim anlayışında, müşterilerin istek ve beklentileri dikkate alınarak üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi ve kurum çapında verimlilik hedeflenmektedir. 1930'lu yıllardan başlayarak 1990'lı yılların ortalarına kadar devam eden çeşitli yönetim uygulamalarının ve araştırmalarının sonucunda ortaya çıkan bu yeni yönetim biçimine Toplam Kalite Yönetimi (TKY) denilmektedir. Bu yönetim biçimini uygulayan kurum ve kuruluşların sayısı her gün artmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başlamasıyla "Yönetimde Rönesans" döneminin başladığı ileri sürülmektedir (Aktan, 1998, S.58).

Özel şirketlerin yönetiminde, çeşitli yönetim tekniklerinin uygulanmasından elde edilen bilgiler ışığında oluşan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, yeni bir yönetim anlayışını ve buna dayalı olarak yönetim uygulamalarında değişikliği gündeme getirmiştir. Mal ve hizmet üretiminde, nicelikten çok nitelik, yani kalite ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla kalite önderleri (Deming, Juran, Crosby vb.) kaliteyi artırma çabalarının ön koşulu olarak kurumlarda kalite kültürünün oluşturulmasını öngörmüşlerdir. Bunun için, kuruluş aşamasında olan kurum ve kuruluşların kültürlerinin, kalite kültürlerini de içerecek biçimde oluşturulması ya da faaliyetlerini sürdüren kurum ve kuruluşların, var olan kültürlerini kalite kültürüne dönüştürmeleri gerekmektedir.

Kalite, "bir ürün veya hizmetin özellik ya da karakteristiklerinin mevcut ya da da 3 ileride gerek duyulabilecek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Povver, 1996, S.56). Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonumun (EOQC) tanımına göre kalite, "bir ürün ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir" (Bozkurt ve Odaman, 1995, S.4).

Kalite nasıl tanımlanırsa tanımlansın kurumların yaşamında etkili olan husus rekabet ve hızlı değişimdir. Bu gerçek, ürün veya hizmetin özelliklerinin sürekli değişmesine neden olmaktadır. Diğer kurum ve kuruluşlarda olduğu gibi, yükseköğretim kurumları da değişimin ve rekabetin etkisinde kalmakta, dolayısıyla kurum kültürlerinin de değişimi söz konusu olmaktadır.

Kurum kültürünün de çeşitli tanımları yapılmıştır. Hemen hemen tüm tanımlarda yer alan ve dikkat çeken ortak nokta, kültürün paylaşılan değerlerden oluştuğu görüşüdür. Değer, "bir şeyin önemini belirleme ve yarayan soyut ölçü, bir şeyin değdiği karşılık, kıymet" olarak belirtilmektedir (TDK, 1992, S.345). Paylaşım ise kurum çalışanları için söz konusudur. Kültürün farklı tanımlarında en çok sözü edilen kavramlar olarak inançlar, anlamlar, normlar, ideoloji ve tutumlar görülmektedir. Yapılan her tanım farklı bir kavrama önem vermekte ise de kurum kültürünü, bir kurumda çalışanlar tarafından yaratılan maddi ve manevi değerler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Kurumlar bilincinde olsun veya olmasın bir kültüre sahiptir. Kurumların sahip olduğu kültürün fiziksel varlığı yoktur. Ancak her kurum günlük davranışlarını yönlendiren kurallar geliştirir. Kuralların ihlal veya ihmal edilmesi hoşnutsuzluğa ve yaptırımlara yol açar (Fidan, 1996, S.18).

Yeni kurulan kurum ve kuruluşlarda yerleşmiş bir kurum kültürüne rastlamak zordur. Bu tür kurumlarda kurum kültürü, deyim yerindeyse emekleme devresindedir. Sözelimi, yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında bu hususu;u çarpıcı olarak görmek mümkündür. Bu kurumların alt yapı ve donanım eksikliği kısa sürede giderilebilir. Ancak, kurum kültürünü oluşturmak hiç de kolay değildir. Bilinçli bir yaklaşım olmadan kurum kültürünü oluşturmak çok uzun bir zaman alacaktır. Aynı zamanda oluşmakta olan kurum kültürünü kişisel etkilerden kurtarmak da oldukça güçtür. Kuruluş aşamasındaki yükseköğretim kurumlarında görevli kurucu rektör veya dekanların, ya da diğer birim yöneticilerinin kimlik ve kişilikleri, kurum kültürünün oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Hatta, yöneticinin kimlik ve kişiliği, kurumla özdeşleşebilmektedir. Kurumların ilk yöneticilerinin koymuş oldukları kurallar n,

değerlerin ve uygulamaların yıllar boyu etkinliğini sürdüğü görülebilmektedir.

Kurum kültürünü insanın kültüründe soyutlamak mümkün olamamaktadır. Çalışanların dünya görüşleri, tutumları, düşünceleri, ahlak anlayışları gibi pek çok husus kurum kültürüne de yansımaktadır. Dolayısıyla kurum kültürü, zaman içinde tekrarlanarak yerleşen alışkanlık, tutum ve davranış kalıplarından oluşmaktadır.

Kurum kültürünün oluşumunda içinde bulunulan çevreyle birlikte yapılan işin türü de etkili olmaktadır. Faaliyetler, değer sistemini belirlemede etkin rol oynamaktadır. Sözgelimi bir tıp fakültesi ve bir eğitim fakültesinde yapılan eğitim-öğretim ve diğer faaliyetlerin benzer yönleri kadar farklı yönleri de olacaktır. Bunun sonucu olarak da kurum kültürleri faaliyetlere göre farklı biçimde şekillenecektir.

Öte yandan toplumlarda olduğu gibi kurumlarda da alt kültürler varlığını göstermektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde mal ve hizmet üreten 500 kurumda yapılan bir araştırmada, kurum kültürünün yanında her bölüme; ait alt kültürlerle de karşılaşılmıştır (Kariyer Dünyası, 1998, S.51). Bu anlamda, bir yükseköğretim kurumunda bulunan ve faaliyet gösteren bölümlerin ve birimlerin de farklı kültürlere sahip olacağı açıktır.

Günümüzde devlet üniversitelerinin yanında özel üniversitelerin açılması ve sayılarının hızla artması, ticari işletmelerde yaşanan rekabeti üniversiteler arasında da gündeme getirmiştir. Kaliteli eleman yetiştiremeyen ve rekabet ortamında iş bulamayan mezunlar veren yükseköğretim kurumlarının varlığı gelecekte tartışma konusu olacaktır. Kaliteli elemanlar yetiştirmek, sürekli olarak değişmeyi gerektirmektedir. Bunun için eğitim kurumlarındaki değişimin yönünü ve hızını iyi ayarlamak zorunluluğu vardır. Öncelikli olarak da neleri değiştirmemiz gerektiği üzerinde durulmalıdır. Nelerin değişmesi gerektiğine ilişkin bilgileri ve ipuçlarını en iyi şekilde bize müşteriler (iç ve dış) verebilecektir. Bir eğitim kurumunda, birbiriyle bağlantılı olarak iş yapan çalışanlar, öğrenciler ve diğer ilgililer müşteri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla nelerin değişeceği, nelerin geliştirileceği hususlarını, önce müşteri kavramı içine giren kişilere sormamız kaçınılmaz bir zorunluluktur. SÖZgeimi, eğitim-öğretim programında yeni konulacak veya içeriği değiştirilecek bir dersin belirlenmesinde, öğretim elemanı, öğrenci, mezun ve piyasa dörtlüsünün önerisi ve değerlendirmesinin gerekeceği gibi.

Yükseköğretim kurumlarında kalitenin artırılması üst yönetimde başlamalıdır. Burada üst yönetimle ifade edilmek istenen, sözgelimi bir fakültede sadece dekan değildir. Kurum içinde, politikaları uygulamadan sorumlu tüm yöneticiler, dekan, dekan yardımcıları, bölüm ve anabilim dalı başkanları, fakülte sekreteri, idari birimlerin yöneticileri kastedilmektedir. Üst yönetimde başlayan kalite çalışmaları daha sonra tüm akademik ve idari personeli kapsayacak şekilde genişletilmelidir.

Kalite artırma çalışmalarında, çalışanların istekli olarak katılımlarını sağlamak için üst yönetimin örnek olması, çalışanlara gerekli desteğin verilmesi ve eğitimlerinin sağlanması önemli yer tutar. Kaliteye ilişkin ne tür çaba sarfedilirse sarfedilsin amaca yönelik olarak o kurumda bir kültür oluşturulamaz ise tüm girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir. Bu nedenle öncelikli olarak tüm çalışanlara kalite bilincinin şerleştirilmesi ve buna dayalı olarak da kalite kültürünün oluşturulması gerekecektir. Kalite bilincini geliştirmek için de o kurumda Toplam Kalite Yönetimini uygulamalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminde uyulması gereken temel ilkeler vardır. Birbirini tamamlayıcı nitelikte olan bu ilkelerden birinin eksikliği veya göz ardı edilmesi, uygulamalarda önemli aksaklıklara yol açacaktır. Bu ilkeler şunlardır; 1- Müşteri memnuniyeti, 2- Sürekli iyileştirme, 3- Verilere dayanma, 4- Yönetimin kararlılığı, 5- Herkesin katılımı (Povver, 1996, S.5-6). Yönetimin kalitesini iyileştirmek için uygulanan yaklaşımlarla kalitenin geliştirilmesi için uygulanan tekniklerin bütünleştirilmesiyle oluşan Toplam Kalite Yönetimi bir sentezdir (Yenersoy, 1997, S.41). Dolayısıyla sistemli ve bütüncül bir yaklaşımı gerektirir. Özellikle kurum kültürünü oluşturmak veya değiştirmek için Deming'in yol haritası niteliğindeki 14 Maddesini rehber olarak yola çıkmak mümkündür (Deming, 1986).

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konulduğu kurum ve kuruluşlar ne derece başarılı olduklarını test etmek durumundadırlar. Bu durumda, daha önce uygulanan ve olumlu sonuçlar alınarak, bazı kuruluşların kalite ödülünü almasında etkili olan "Tüsiad-Kalder Özdenetim Modeli"nin izlenmesini önermek mümkündür. Bu modelde sırayla, liderlik, politika ve strateji çalışanların yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri memnuniyeti, çalışanların memnuniyeti, toplum üzerindeki etki ve iş sonuçları yer almaktadır (Tüsiad-Kalder, 1995). Bu hususlar ayrı bir çalışmanın konusu olduğundan burada üzerinde durulmamıştır.

Sonuç

Kurumlarda üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek, verimliliği artırmak yönündeki her girişim, yeterli kültürel desteğe sahip o madiği takdirde silinip gidecektir (VVeaver, 1991, S.65). Bu nedenle kurum kültürünün oluşturulması veya değıştirilmesi ihmal edilmemelidir. Ancak kurum kültürü ve buna dayalı olarak kalite kültürünü hemen oluşturmak mümkün değıildir. Yeni kurulan bir yükseköğretim kurumunda yapıyı kurma ve kacrolama işlemlerini kısa bir sürede belli bir düzeye getirmek mümkün olabilir. Ancak, bir kurumun kültürünü oluşturmak için uzun yıllar gerekecektir. Tıpkı bir çocuğun büyümesi gibi. Nasıl ki bir çocuğun kişiliğinin gelişmesi ve oturması uzun bir süreç sonunda oluşuyorsa, kurumların kültürleri de uzun br süreç sonunda oluşmaktadır.

Öte yandan, kişilikler nasıl farklı ise, kurumların da kültürleri farklıdır. Çünkü her kurumun kendine özgü yapısı, çalışanları ve çevresi de farklıdır. Bu husus kalitenin ve kalite kültürünün oluşumunda etkilidir. Sözgelimi kaliteyi yükseltmek amacıyla bir yükseköğretim kurumunun, en iyi uygulama maların yapıldığı ve kendisine model aldığı bir yükseköğretim kurumuna benzemek için yaptığı çalışmaların tümüyle başarılı olması mümkün olamamaktadır. Bir kurumun örnek aldığı modele benzeyen yönleri olduğu gibi, farklı yönleri de olacaktır. Bu nedenle kurum kültürünü oluştururken, bir kurumda, aynı a m a c a hizmet eden kurumların kültürlerinden farklı özelliklerin ve değerlerin olacağını önceden kabul etmek gerekir.

Ülkemizde yeni kurulan yükseköğretim kurumlarının önündeki en büyük engellerden biri de bir kimliğe yani kurum kültürüne sahip olmamalarıdır. Kaliteye önem veren ve sürekli olarak kendini yenileyen bir kurum kültürü oluşturulamazsa, bu kurumların durumu halk deyimiyle "yüksek lise"den farklı olmayacaktır. Bu nedenle, yeni kurulan yükseköğretim kurumları, kaliteyi ve kültürü birlikte ele almalı ve geliştirmelidir.

Kaynakça

- Aktan, Coşkun Can. "Yönetimde Rönesans", **Forum**. Ankara: TOBB Aylık Dergisi, Yıl:5, Sa"i:1, Ocak 1998.
- Bozkurt, Ridvan ve Aynur Odaman. **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları 549, 1995.
- Deming, W. Edwards. **Out of the Crisis**. Cambridge: Mass, MIT Press, 1986.

membul? ceylan

Fidan. Yahya. " Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi". **Verimlilik Dergisi** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Sayı:2, 1996.

Kariyer Dünyası. "Kültür Değişiminde insan Kaynaklarının Rolü", istanbul: Hürriyet Dergi Grubu, Ocak 1998.

Pover. "Toplam Kalite Yönetimi". **PoverÖzel Ek** istanbul, Nisan 1996.

TÜSİAD-KALDER. 1995 **Kalite Ödülü Öz Denetim B Kitabı**, istanbul: 1995.

TDK. **Türkçe Sözlük**, istanbul: Milliyet Yayınları, 1992.

Veaver, Charles N. **T.O.AA: A step - by - step Guide to Implementation**. Milwaukee, Wisconsin, 1991.

Yenersoy, Gönül. **Toplam Kalite Yönetimi**, istanbul; Rota Yayınları, 1997.