

**BAPK PROJELERİNİN ÖNERİ VE KABULÜNDE
EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ¹**

Pınar MEMİŞ*

Umut S. ÇİTÇİ**

Öz

Çalışmada amaçlanan, üniversitelerin özkaynaklarını kullanarak finanse ettikleri projelerin, EFQM mükemmellik modelinin kriterleri ile uyum sağlayıp sağlamadığı ve projelerin kabul edilmesinde ön plana çıkan özelliklerin ne olduğunu ortaya koymaktır. Sakarya Üniversitesi BAPK birimi, 2010 yılında aldığı kalite ödülü gerekçesiyle çalışmamızın örneği olarak seçilmiştir. Çalışmada, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini sağlayacak şekilde doküman analizi, içerik analizi ve mülakat tekniği ile veri çeşitlemesinin kullanıldığı üç aşamalı bir araştırma stratejisi izlenmiştir. Sonuç olarak, BAPK tarafından en çok kabul edilen projeleri öneren birimlerin EFQM modeli rehber kriterlerini *zaten* benimsemiş bir bilgi üretim ve eylem yaklaşıma sahip oldukları anlaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Proje, BAPK, EFQM, Model, Değerlendirme.

**THE EVALUATION OF THE EFFECT OF EFQM EXCELLENCE MODEL IN
PROPOSAL AND APPROVAL OF BAPK PROJECTS**

Abstract

The study is intended to find out projects financed by university's equity, can adapt to the criteria of the EFQM excellence model or not and what features come to the fore when projects have been accepted. BAPK department in Sakarya University receives quality award in 2010 have been selected as an example of the study. In this study, it is used triangulation technique with document analysis, content analysis and interviews in data to ensure the reliability and validity of the research and a three-stage research strategy was followed. As a result, it is understood that the programs which propose the most widely accepted projects by BAPK have an approach to knowledge production and action apply to already adopted EFQM Excellence Model criteria.

Keywords: Projects, BAPK, EFQM, Modal, Assesment.

¹ Bu çalışma, “Üniversitelerde Bilgi Üretimi Yolları Ve Çıkmazları: Akademik Ürün Olarak (Doğmamış) Projeler” adıyla, 17-19 Ekim 2012 tarihinde Aksaray’da düzenlenen Uluslararası Yükseköğretim Sempozyumu’nda sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

Akademik çalışmanın iki türünden biri olan araştırma, akademisyenlerin bilimsel bilgi üretimine katkıda buldukları faaliyet alanıdır. Üniversitelerde bilimsel bilgi üretiminin birçok yolu bulunmaktadır. Bu bağlamda akademisyenlerin tercihlerine göre şekillenen bilimsel bilgi üretimi için akademisyenler, pazar araştırmaları yapabilmekte; araştırmalarını firma/endüstri stratejileri etrafına odaklayabilmekte ya da pazar-dışı olarak tanımlanan kamu fonlu araştırma ve yetiştirme gibi uygulamaları takip edebilmektedirler.²Bu uygulamalardan biri olan kamu fonlu proje çalışmaları, araştırmamız için tercih edilen konu başlığıdır.

Çalışmanın Sorunsalı, Kapsamı ve Amacı

Bu çalışmada kamusal kaynaklar ile gerçekleştirilmesi hedeflenen projelerin hangi disiplinlere, hangi uygulama alanı kapsamında, hangi kurum tarafından ve ne zaman verildiği sorunsal kabul edilen noktadır. Bu doğrultuda, “projelerin kabul edilip edilmeyeceğini belirleyen kurumların, proje önceliklerini nasıl ve/veya hangi kriterlere göre belirledikleri ” çalışmanın araştırma sorusu olarak netleşmiştir.

Çalışmanın ana hatlarını belirleyen arkaplan, projelerin değerlendirilmesinde projelerle ilgili yönlendirmelere yer veren “EFQM Mükemmellik Modeli” çerçevesidir. 2010 yılında yenilenen modelle birlikte projelerin hangi kriterlere uygun olması gerektiğinin (2003 tarihli modele göre) daha belirsiz hale gelmesi ve Türk üniversitelerinin bu modele olan yakınlığının giderek artması, çalışmanın gelecek çalışmalara sunacağı katkıyı anlamlı kılan noktadır. Bu bağlamda, çalışmanın kapsamı, yükseköğretim alanının ortak dil/eylemi tarafından kurulmuş kalite birimleri çerçevesince proje olgusunu değerlendirmek ve sonuçlarını eleştirel bir gözle yorumlayabilmektir.

Çalışmada amaçlanan, *üniversitelerin özkaynaklarını kullanarak finanse ettikleri projelerin, EFQM mükemmellik modelinin kriterleri ile uyum sağlayıp sağlamadığı ve projelerin kabul edilmesinde ön plana çıkan özelliklerin ne olduğunu ortaya koymaktır.*

* Dr., Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, pnr_mms@hotmail.com

**Yrd.Doç.Dr., Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi, umutc@sakarya.edu.tr

² Simon Marginson, “Markets in higher education: Australia”, J. Smyth (Ed.) *Academic work*, (Buckingham: Open University Press 1995).

Çalışmanın Yöntemi ve Araştırma Stratejisi

Eğitim-öğretimde kalite standartlarını yakalamayı misyon olarak benimseyen Sakarya Üniversitesi, 2010 yılında aldığı kalite ödülü gerekçesiyle çalışmamızın örneği seçilmiştir. Çalışmanın yürütüldüğü birim ise projeler için kaynak sağlayan kamuya bağlı birimlerden olan ve bir üniversite bünyesinde kurulan BAPK (Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğü) tır.

Sakarya Üniversitesi BAPK altında kabul edilen proje türleri aşağıdaki gibidir:

BAPK (Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğü)

	PROJE TÜRLERİ
1	SAÜ Bilimsel Araştırma Projeleri
2	SAÜ İleri Araştırma Projeleri DPT Projeleri
3	TÜBİTAK Projeleri
4	SAN-TEZ Projeleri
5	AB Projeleri

Çalışmamızda, araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğini sağlayacak şekilde üç aşamalı bir araştırma stratejisi izlenmiştir.

İlk olarak, doküman analizi ile projelerin sayısal bir dökümü elde edilmiştir. Bunun için Sakarya Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyette bulunan BAPK' da bir hafta süren, arşivde yer alan projelerin incelenmesine dayanan bir çalışma yapılmıştır.

Arşivdeki bu çalışmanın sınırları, Sakarya Üniversitesi BAPK tarafından 2002-2010 yılları arasında kabul edilen projelerdir.

- *Neden 2002?* BAPK, Sakarya Üniversitesi'nde 2002 yılı itibariyle ayrı bir birim olarak kurulmuştur. Öncesinde döner sermayeden "Araştırma Fonu Saymanlığı" adıyla işleyen alt bir faaliyet alanıdır.
- *Neden 2010?* Seçilen üniversitenin 2010 yılında kalite belgesini almış olmasıdır.

2002-2010 yılları arasında kabul edilen projelerin incelenmesindeki amaç, projelerin hangi disiplinlere, hangi uygulama alanı kapsamında, ne

zaman verildiğine ilişkin sayısal verilere ulaşmak ve oransal dağılımı görmektir.

Bu incelemeler esnasında cevabı aranacak bazı sorular şunlardır:

- Onaylanan projeler, mühendislik ve teknik bilimler ağırlıklı mı?
- Projelerin onaylanmasında, bölüm üyelerinden bir ya da birkaçının yönetimden olması arasında bir ilişki var mı?
- Projelerin kabul edilip edilmemesinde, üniversiteye gelir getirmesi bir kriter olarak benimsenmiş midir?

İkinci aşamada, EFQM mükemmellik modeli rehberini oluşturan kriterlere “proje” olgusu odağında *içerik analizi* uygulanmıştır. 2010 yılında yenilenmiş olan Mükemmellik Modeli rehberi bu çalışma için, örnek olarak seçilen üniversitenin söz konusu ödülü 2003 yılı rehberindeki değerlendirmelere göre alması nedeniyle, *2003 kriterleri* çerçevesinde incelenmiştir.

9 ana kriterden oluşan 2003 EFQM rehberi, bu 9 ana kriterin tam olarak ne anlama geldiğini ve kurumlarda neler gerçekleştirilirse tam puan almaya yaklaşacaklarını açıklayan alt kriterlerden ibarettir.

1. Liderlik
2. Politika ve Strateji
3. Çalışanlar
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar
5. Süreçler
6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar
7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar
8. Toplumla İlgili Sonuçlar
9. Temel Performans Sonuçları

Veri çeşitlemesi tekniğine başvurulmuş bu çalışmada amaç, *projelerin EFQM mükemmellik modeline uygunluğunu* ve bu bağlamda *kurumun proje kabulündeki gerçek kaygısını derinlemesine anlamaya çalışmaktır*. Bu sebeple çalışmanın ilk aşamasında elde edilen nicel veriler ile ikinci aşamada EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerine uygulanan niteliksel içerik analizi sonucu açığa çıkan sonuçlar üçüncü bir aşama ile güçlendirilmiştir. Sözü edilen bu **üçüncü aşamada**, BAPK verilerine göre en çok proje kabulü alan farklı

fakültelerdeki bölüm başkanları ile *mülakatlar* yapılmıştır. Mülakatların değerlendirilmesi ise yine EFQM modelinin girdi kriterlerine göre yapılmıştır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır:

- BAPK proje kayıt sistemi 2009 yılında kurulduğu için, özellikle 2006 yılı öncesinde kabul edilen projelerin kayıtlı olmama ihtimali bulunmaktadır.
- Çalışmada “bütçe” kalemlerine ait veriler incelemeye alınmamıştır.
- Tüm projelerin aktif şekilde tamamlandığı kabul edilmiştir.
- Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez proje başvuruları 2011 yılından itibaren başladığı için çalışmanın kapsamına girmemiştir.

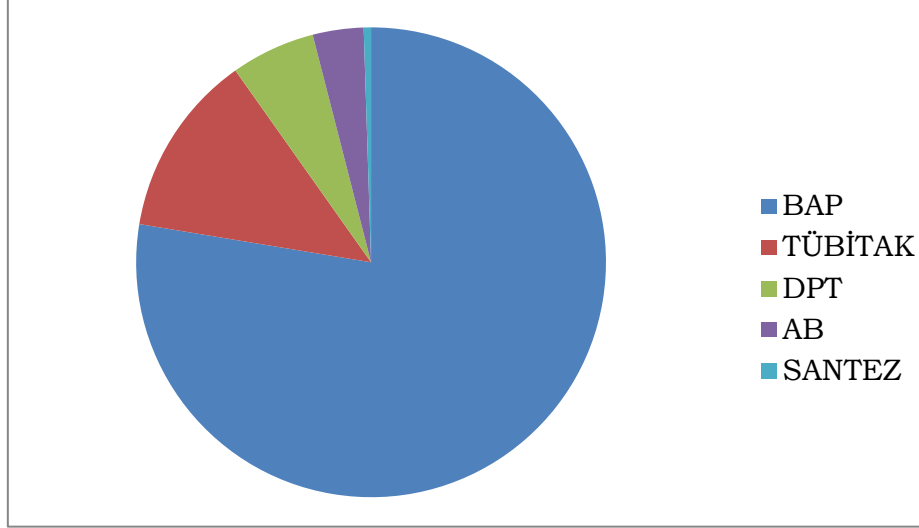
Araştırmanın Analizi

Yapılan doküman analizinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

BAPK’da Kabul Edilen Projelerin “Yıl-Proje Türü”ne Göre Dağılımı

	FB YLTE Z	FB DTEZ	SB YLTEZ	SB DTEZ	BAP K	TÜBİTA K	DPT	AB	SAN TEZ	Topla m
2002					53					53
2003							20			20
2004					17	5				22
2005					30	6				36
2006	49	64	13	13	8	4				151
2007	64	24	7	21	54	7	1	5		183
2008	35	13	9	6	7	13		2	2	87
2009	73	27	24	9		10		3		146
2010	54	31	20	9	126	3	1	3		247
Toplam	275	159	73	58	295	48	22	13	2	945

Diğer projelere göre gerek hazırlık süreci gerekse değerlendirme süreci açısından zorlayıcı koşullar içermeyen tez projeleri kapsam dışı bırakılmıştır. Buna göre,



BAP projeleri oranı: $380/295 = \% 77,6$

TÜBİTAK projeleri oranı: $380/48 = \% 12,6$

DPT projeleri oranı: $380/22 = \%5,8$

AB projeleri oranı: $380/13 = \% 3,5$

SANTEZ projeleri oranı: $380/2 = \% 0, 5$

Bilimsel proje oranları bağlamında yapılan sınıflandırmaya göre bölümlerde kabul edilen proje sayıları tespit edilmiştir. Buna göre fakülte³ bazlı değerlendirildiğinde proje kabul oranı en yüksek olan bölümler ve proje sayıları aşağıdaki gibidir.

- Mühendislik Fakültesi'nden **Metalurji ve Malzeme Mühendisliği** Bölümü (%48)
- Fen-Edebiyat Fakültesi'nden **Kimya** Bölümü (% 38,5)
- Teknik Eğitim Fakültesi'nden **Makina Eğitimi**⁴ Bölümü (%68)

³ Diğer fakültelerden elde edilen veriler anlamlı sonuçlar açığa çıkarmadığı için dikkate alınmamıştır.

⁴ Bu bölüm arşivlerdeki kayıtlarda "otomotiv öğretmenliği" olarak geçmektedir.

Metalurji ve Malzeme Mühendisliği Bölümü Proje Dağılımı

Metalurji	FBYLTEZ	FBDTEZ	BAP	TÜBİTAK	DPT	ABS	SANTEZ	TOPLAM
2002			3					3
2003					2			2
2004				1				1
2005			1	4				5
2006	3	7		3				13
2007	5	2	5	3	1			16
2008	3		1	1				5
2009	4	6		3				13
2010	11	3	11	1				26
TOPLAM	26	18	21	16	3			84

Kimya Bölümü Proje Dağılımı

KİMYA	FBYLTEZ	FBDTEZ	BAP	TÜBİTAK	DPT	ABS	SANTEZ	TOPLAM
2002			3					3
2003								
2004			4	1				5
2005			2	1				3
2006	10	6		1				17
2007	18	2	8	2				30
2008	4	1	2	2				9
2009	26	3		3				32
2010	8	2	20	1				31
TOPLAM	66	14	39	11				130

Makina Eğitimi Bölümü Proje Dağılımı

MAKİNA	FBYLTEZ	FBDTEZ	BAP	TÜBİTAK	DPT	ABS	SANTEZ	TOPLAM
2002			5					5
2003								
2004			2					2
2005			4	1				5
2006	2		1					3
2007	5		3					8
2008				1				1
2009		1						1
2010	1	1	9					11
TOPLAM	8	2	24	2				36

EFQM Mükemmellik Modeli ve Kriterleri

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) 2003 yılında sunulan Mükemmellik Modeli Rehber kitapçığında “1988 yılında Avrupa’nın önde gelen 14 şirketi tarafından ‘Avrupa’da Sürdürülebilir Mükemmelliğin İtici Gücü Olma’ misyonu ve ‘Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya’ vizyonu ile kurulmuş, üyelik sistemine dayanan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak tanımlanmaktadır. EFQM misyonunu gerçekleştirmek adına Avrupa’daki çeşitli ulusal kurum ve kuruluşlarla işbirliğine giderek üye sayısını hızla artırmanın yanında Mükemmellik Modeli’nin benimsenmesini sağlamıştır.

Söz konusu model, 2010 yılına kadar 9 ana kriterden oluşmakta ve rehber bu 9 ana kriterin tam olarak ne anlama geldiğini ve kurumlarda neler gerçekleştirilirse tam puan almaya yaklaşacaklarını açıklayan alt kriterlerden ibaretti. Ancak model 2010 yılında yenilenmiş ve bazı değişikliklere gidilmiştir. En temel değişiklik kalemleri olarak tüm kurum değerlendirmelerinde kullanılmak üzere modelin genel olarak revize edilmesi ve 9 olan ana değerlendirme kriterinin 10’a yükseltilmesi gösterilebilir. Ancak bu çalışmada rehberin 2003 versiyonu değerlendirmeye alınmıştır. Bunun gerekçesi iki maddede verilebilir:

1. Sakarya Üniversitesi'nin Mükemmellik Ödülü'ne 2003 yılı modeline göre hazırladığı başvuru kitapçığı ile başvurması ve ödül alması;
2. Sakarya Üniversitesi'nden 2002-2010 yılları arasındaki proje değerlendirme sürecine dair veri alınabilmesidir.

EFQM geliştirmiş olduğu modeli 2003 rehber kitapçığında şu şekilde meşrulaştırma girişimi sergilemektedir: “Sektör, büyüklük, yapı ya da gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak her kuruluşun başarılı olabilmesi için uygun bir yöntemin geliştirilmesi zorunludur.” Bu cümle ile aynı ödülü alabilmek adına birbirinden farklı sektörde, farklı büyüklükte ve en önemlisi farklı misyondaki (kar amacı güdenler ve gütmeyenler gibi) kuruluşların eylemlerini meşru kılınmaktadır. Başvuruda ödüle aday kuruluşlar kurumlarını, kurumlarının iş yapma biçimlerini ve bunlarla ilgili sonuçlarını (bunlara Mükemmellik Modelinde ‘kanıt’ denilmektedir) anlatan/gösteren bir başvuru kitapçığı hazırlamaktadır. Böylesi bir kitapçık hazırlamak için öncelikle kurumlar iş yapma biçimlerini yeniden gözden geçirmektedir ki bunun sonucunda benzer iş yapma biçimlerinin doğduğu yeni bir süreç başlamaktadır.

Bu çalışmanın öncelikli kaygısını oluşturan projeler de bu değişen iş yapma biçimlerinden etkilenmeye açık alanlardan birini teşkil etmektedir. Bu bağlamda EFQM Mükemmellik Modeli'nin 9 ana kriterin ve her bir kriterin altında yer alan alt kriterlerin ‘projeler açısından ne anlama geldiğini ve gelebileceğini dikkate alarak değerlendirmesini yapmak gerekmektedir.

EFQM Mükemmellik Modeli Kriterlerinin ‘Projeler’ Açısından Ne Anlama Geldiği ve Gelebileceğinin Değerlendirilmesi

EFQM modeli yönetsel anlamda yöneticinin uyguladığı takdirde kurum içi çalışan huzurunu arttırmanın yanı sıra genel olarak diğer kurumlarla karşılaştırma yapmasını mümkün kılan öneriler içermektedir. Bu önerilerin her biri kriterleri detaylandırmaya imkan veren alt kriterlerde belirtilmektedir.

Ancak, modelin her bir alt kriterde kurum için her konu için ayrıntılı bir açıklaması bulunmamaktadır. Alt kriterlerin ne anlama geldiği ele alınması gereken her bir konuda değerlendirme yapan yöneticinin yorumuna dayalıdır. Bu araştırmada da araştırmacılar tıpkı bir yönetici gibi her bir ana kriterin ve alt kriterin proje yönetimi politikaları açısından değerlendirilmesi yapılmıştır.

Güvenirliği artırmak adına araştırmacılar önce ayrı ayrı her kriterler ve proje politikalarını değerlendirmiş daha sonra da bir uzlaşma toplantısının ardından aşağıdaki tabloları oluşturmuşlardır.

1. Ana Kriter LİDERLİK

Alt Kriterler	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.	Kuruluş içinde birlikte çalışmayı özendirme ve harekete geçirme (örn. Disiplinler arası projelere öncelik vermek)
Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.	Temel faaliyet sonuçlarının ölçülmesine, gözden geçirilmesine ve iyileştirilmesine ilişkin sürecin tasarlanmasını ve uygulanmasını sağlama (örn. Bu şekilde bir sistem çıktısı doğrudan ölçülemeyen sosyal bilimler projelerini değerlendirmeye almayacaktır)
Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplum temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.	Çevrenin iyileştirilmesi ve kuruluşun topluma yaptığı katkıların artırılması çalışmalarını, gelecek nesillerin hak ve menfaatlerine saygı duyma düşüncesiyle, destekleme ve çalışmalarda yer alma (örn. Çevresel gelişim odaklı projelerin artırılması)
Liderler, Mükemmellik kültürünü kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.	- Çalışanlara kendi planlarını, amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri doğrultusunda yardım etme ve destek olma (örn. Projeleri desteklemek) - Fırsat eşitliğini ve farklılıkları destekleme ve cesaretlendirme (örn. Farklı proje konu ve gruplarına imkan vermek)
Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.	(örn. Kabul edilen projelerin liderlerinin bilimsel yeniliği önemseyen konuları tercih etmeleri)

2. Ana Kriter POLİTİKA ve STRATEJİ

Alt Kriterler	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Politika ve strateji paydaşların mevcut durumundaki ve gelecekte içinde yer alacağı pazarı ve pazarın ilgili kısmını tanımlamaya yarayacak bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi	Üç alt kriter de ana kriterin doğrudan parçalanarak hazırlanmış olmasından ve hepsi projelerle ilgili görüldüğünden ayrıca belirtilmemiştir. (Örn. Kurumun stratejilerini belirlemesine ve geliştirmesine doğrudan altyapı oluşturacak projelerin tercih edilmesi)
Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.	Yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kuruluşun performansına etkisini belirlemeye yönelik verilerin analiz edilmesi (örn. Projelerin yeni teknolojilere yönelik hazırlanmış olması)
Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir	Paydaşların uzun ve kısa vadeli gereksinim ve beklentilerinin dengelenmesi ve – kuruluşun stratejisinin işbirliği yapılan kuruluşların stratejileriyle uyumunun sağlanması (örn. Paydaş odaklı projelerin önceliklendirilmesi)
Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.	-

3. Ana Kriter ÇALIŞANLAR

Alt Kriterler	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve iyileştirilir	(örn. Proje yöneticilerinin proje uzmanlık alanına göre araştırmacıları istihdam etmesi)
Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinlikleri belirlenir, geliştirilir ve sürdürülür.	- Çalışanların bilgi birikimleri ve yetkinliklerinin belirlenmesi, sınıflandırılması ve bunlarla

	kuruluşun gereksinimleri arasında uyum sağlanması (örn. Akademisyenlerin önceki proje deneyimlerinin proje kabulünde etkisi) - Birey ve düzeyindeki hedeflerin kuruluşun hedefleri ile uyum içinde olmasının sağlanması (örn. Kurumsal hedeflere doğrudan katkısı olmayan projelerin kabul edilmemesi)
Çalışanların katılımı ve yetkilendirilmesi sağlanır.	- Kuruluş içi konferanslar, törenler ve toplumsal projeler yoluyla çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi (örn. Kabul edilen proje sonuçlarının kurum içinde duyurulması amacıyla konferanslar düzenlemek) - Katılımın cesaretlendirilmesi, yenilikçi ve yaratıcı girişimleri destekleyecek olanakların yaratılması (örn. Proje kabul sayısında yıllar itibariyle artışın yakalanması) - Çalışanların ekip halinde çalışmalarını için özendirilmesi (örn. Farklı disiplinlerden kurulmuş proje ekiplerine öncelik verilmesi)
Çalışanlar ile kuruluş arasında diyalog söz konusudur.	En iyi uygulamaların ve bilgi birikiminin paylaşılması için fırsatların belirlenmesi ve yaratılması (örn. Kurum içinde akademisyenlerin birbirinin ilgi alanlarını ve başarılarını bilmesi)
Çalışanlar takdir edilir, tanınır ve gözetilir.	- ...

4. Ana Kriter İŞBİRLİKLERİ ve KAYNAKLAR

Alt Kriterler	<u>Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler</u>
Kuruluş dışı işbirlikleri yönetilir.	Genel olarak işbirliği yapılabilecek kuruluşların belirlenmesi, yetkinlikleri bazında yenilikçi ve yaratıcı çalışmaların yapılması

	şeklinde özetlenebilecek 7 alt madde bulunmaktadır. (örn. İşbirliği içinde olunan kurum ve kuruluşların dahil edildiği projelerin kabul oranı)
Finansal kaynaklar yönetilir.	Etkin ve verimli bir kaynak kullanımı yapısının oluşturulması amacıyla finansal mekanizmalar ve parametrelerin kullanılması (örn. Finansal açıdan kalem kalem açıklaması yapılabilen projelerin tercih edilmesi)
Binalar, donanım ve malzemeler yönetilir.	(örn. Daha önceki projeler için alınan malzemeler ile yeni araştırmalar yapılması ya da yapılmasının teşvik edilmesi)
Teknoloji yönetilir.	- Mevcut teknolojilerden olabildiğince yararlanılması (örn. Üniversitenin mevcut laboratuvarlarından faydalanarak yapılması muhtemel projelere öncelik vermek) - Yenilikçi ve çevre ile uyumlu teknolojilerin geliştirilmesi (örn. Bu amaca yönelik projelerin önceliklendirilmesi)
Bilgi ve bilgi birikimi yönetilir.	Kuruluşun bilgi ve bilgi birikimi gereksinimlerinin belirlenmesi (örn. Bu bilgi birikimini aktaracak, etkin işleyen proje biriminin desteklenmesi)

5. Ana Kriter SÜREÇLER

Alt Kriterler	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Süreçler sistematik olarak tasarlanır ve yönetilir.	(örn. Her yıl proje başvuru süreci zaman aralığının sabit olması)
Süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tam olarak tatmin etmek ve onlar için giderek artan bir değer yaratmak amacıyla gerektiğinde yenilikçi yaklaşımlar kullanılarak iyileştirilir.	Yeni süreç tasarımları, çalışma felsefeleri ve teknolojilerin ortaya çıkarılması ve bunlardan yararlanılması (örn. Bu amaca yönelik projelere öncelik verilmesi)

Ürün ve hizmetler müşteri gereksinim ve beklentileri temel alınarak tasarlanır ve geliştirilir.	- Müşterilere katma değer yaratacak yeni ürün ve hizmetlerin müşteriler ve işbirliği yapılan kuruluşlarla birlikte tasarlanması ve geliştirilmesi - Hem mevcut pazardaki gereksinimleri karşılamak hem de diğer pazarlara girmek için yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi (örn. Bu amaçlara yönelik projelere öncelik verilmesi) - Rekabet gücü olan ürün ve hizmetler geliştirmek için hem kuruluşta çalışanların hem de işbirliği yapılan kuruluşların temel yetkinliklerinden yenilikçi ve yaratıcılıklarından yararlanılması (örn. Farklı bireyleri bir araya getiren projelerin tercih edilmesi)
Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve servisi sağlanır.	- ...
Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.	Tedarik zincirine katma değer sağlamak amacıyla, müşterilerle işbirliklerinin oluşturulması (örn. Müşterilerin dahil edildiği projelerin tercih edilmesi)

6. Ana Kriter MÜŞTERİLERLE İLGİLİ SONUÇLAR

Alt Kriterler ⁵	<u>Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler</u>
Algılama Ölçümleri	Ürün ve hizmetlerin uygunluğu
Performans Ölçümleri	-Müşteri odaklı amaçlara yönelik performans; Tasarımda yenilik

7. Ana Kriter ÇALIŞANLARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Alt Kriterler ⁶	<u>Projelerin Değerlendirme Sürecini</u>
----------------------------	--

⁵ Müşterilerle ilgili sonuçlar belli algılama ve performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Söz konusu kurum bunlar üzerinden değerlendirildiğinden bir üniversitenin değerlendirme sürecindeki başarısını ve proje değerlendirmesini etkileyecek bazı örnek alt kriterlere yer vermekle yetinilmiştir.

	Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Algılama Ölçümleri	- Fırsat eşitliği - Öğrenme ve başarıma fırsatı - Hedef belirleme ve performansın değerlendirilmesi - Ücret ve ücret dışı ödemeler
Performans Ölçümleri	- Üretkenlik - Kuruluşun sağladığı olanaklardan ve ücret dışı haklardan yararlanma

8. Ana Kriter TOPLUMLA İLGİLİ SONUÇLAR

Alt Kriterler⁷	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Algılama Ölçümleri	- Toplum açısından gerekli bilgilerin açıklanması - Yerel, bölgesel, ulusal ve dünya ekonomisi üzerindeki etki
Performans Ölçümleri	- Toplumsal sorumluluk iyi uygulamaları, denetimleri ve raporları ile ilişkili bilgi paylaşımı

9. Ana Kriter TEMEL PERFORMANS SONUÇLARI

Alt Kriterler⁸	Projelerin Değerlendirme Sürecini Dolaylı ve Doğrudan Etkileme İhtimali Olan İfadeler
Temel Performans Çıktıları	- Yatırımların getirisi - Pazar payı

⁶ Çalışanlarla ilgili sonuçlar belli algılama ve performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Söz konusu kurum bunlar üzerinden değerlendirildiğinden bir üniversitenin değerlendirme sürecindeki başarısını ve proje değerlendirmesini etkileyecek bazı örnek alt kriterlere yer vermekle yetinilmiştir.

⁷ Toplumla ilgili sonuçlar belli algılama ve performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Söz konusu kurum bunlar üzerinden değerlendirildiğinden bir üniversitenin değerlendirme sürecindeki başarısını ve proje değerlendirmesini etkileyecek bazı örnek alt kriterlere yer vermekle yetinilmiştir.

⁸ Temel Performans sonuçları belli performans çıktı ve göstergeleri ile değerlendirilmektedir. Söz konusu kurum bunlar üzerinden değerlendirildiğinden bir üniversitenin değerlendirme sürecindeki başarısını ve proje değerlendirmesini etkileyecek bazı örnek alt kriterlere yer vermekle yetinilmiştir.

Temel Performans Göstergeleri	- Proje giderleri - Teknoloji, yenilik oranı, entelektüel mülkiyet değerleri, patentler, kullanım hakları - Bilgi ve bilgi birikimi
-------------------------------	---

EFQM Mükemmellik Modelinin Girdi Kriterleri Bağlamında “Proje” Çalışması Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Çalışmanın geçerliğini artırmak adına bir üçüncü aşama olarak mülakat tekniği ile veri çeşitlendirmesine (triangulation) gidilmesine karar verilmiştir. Mülakatlar soruları, özellikle “girdi kriterleri” denilen “ilk 5 kriter”e uygulanan içerik analiz sonucunda açığa çıkan aşağıdaki kavramlardan hareketle oluşturulmuştur:

1. İnterdisipliner çalışma
2. Paydaşların katılımı
3. Üniversitenin rekabetçi gücü ve ulusal katkı
4. Araştırmacıların seçilmesi
5. Proje konularının belirlenmesi
6. Proje kabul stratejileri oluşturulması

Mülakatlar sonucu elde edilen verilerle, “üniversitenin proje yaklaşımının EFQM’e uygunluğu vardır ya da yoktur” önkabulümüz sınanmıştır.

1. Ana Kriter: Liderlik

Metalurji ve Malzeme Mühendisliği, Kimya ve Makina Eğitimi Bölüm Başkanları ile gerçekleştirilen mülakatlar sonucunda,

- Bölüm başkanlarının bilgi bilimsel ve akademik arkaplanlarının interdisipliner çalışmalarda etkisi olduğu
- Fayda için bilim amacı yerine bilim için bilim anlayışını hem ülkenin geleceği hem de bilim camiası önemli buldukları
- Proje konularını tez konularına göre yönlendirdikleri araştırmacıların inisiyatifine bıraktıkları
- Geleneksel bilgi birikimine araştırmacıların gelecek çalışmalarının kabulü için vazgeçtikleri dile getirilmiştir.

Bu anlamda her üç bölüm başkanının da “ana kriter liderlik” bağlamında modele uygun liderler olduğu görülmüştür.

2. Ana Kriter: Politika ve Strateji

- DPT'den alınan projelerden özellikle 2003 yılında üniversitede eksik olan altyapının tamamlanması için ortaklaşa bir strateji güdülerken proje hazırlığı yapıldığı ve ileri çalışmalar için gerekli olan teknik malzemelerin temin edildiği, sonrasında 2007 ve 2010 yılında alınan yüksek bütçeli projeler başta olmak üzere diğer projelerin alınmasına katkısı olduğu,
- TÜBİTAK'ta proje kabulünde "yenilik" katkısı yüksek çalışmaların tercih edilmesi nedeniyle, tüm başkanların ortaklaşa beyanı ile yeni bilgi üretim alanına (nano-teknoloji, biyo-enerji) doğru bir yönelme yaptıkları,
- AB'deki projelerin çok ortaklı olması (hatta uluslararası) ve bölgesel katkıyı önemsemesi nedeniyle gerek altyapının gerekse araştırmacı seçilmesinde büyük özen gösterildiği

Bu anlamda tüm başkanların proje alınmasında titizlikle belli bir politika ve strateji güdüldüğü anlaşılmıştır. Bu strateji kimi zaman bölüm elemanlarının üniversite için dayanışması kimi zaman da popüler olan bilim akımı doğrultusunda projeler hazırlayarak ulusal katkıyı ön plana çıkarmaları şeklinde ortaya çıkmıştır.

3. Ana Kriter: Çalışanlar

Proje kabulünde başkanların ortak kanaati, akademik tecrübe ve proje tecrübesi şeklinde bilgi bilimsel ve süreç bilgisi üzerinedir.

Tecrübenin bölüm için ortaklaşa projeler hazırlayarak ya da yürütücülerin yönlendirmesinde yazılan projelerin daha önceki projelerde görev almayan bölüm üyelerine verilerek kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Görüşmelerde üç tür araştırmacı türü ortaya çıkmıştır. İlki, araştırma görevlileri, uzmanlar ve öğrenciler.

- TÜBİTAK uzman ve araştırma görevlilerine burs imkanı sağladığından bölümler bu avantajdan öğrencilerinin geleceği için yararlanmakta
- BAPK, desteklediği tez projeleri ile öğrencilerin deney ve diğer araştırma masraflarını karşılayarak eğitim süreçlerine katkıda bulunduğu hocalar bilinçli olarak bu projelere yönelmektedir.

Bölüm başkanlarının bölüm üyelerine proje konusunda herhangi bir kısıtlama getirmediği ancak,

- Kabul edilme imkanı olan güncel alanlara ve
- Yayın teşviki sağlayacak çalışma alanlarına yönlendirdikleri,
- Disiplinlerarası çalışmayı teşvik etmek için alanında uzman üyelere görevler vererek inisiyatifi dağıttığı,
- Projelerde görev almamış üyeler öncelikte olmak üzere görev paylaşımı yaparak bölümdeki proje yapma sinerjisini yükseltmeyi amaçladıkları görülmüştür.

4. Ana Kriter: İşbirlikleri ve Kaynaklar

- İşbirlikçi olarak sanayi ile bağlantıların koparılmadığı,
- Eğitim çalışmaları alanında bu bağları kurmanın mümkün olduğu,
- Özellikle uluslararası projelerde sanayi ile işbirliği kurulmasının beklendiği akademik araştırmalar için karşılıklı alışverişe ihtiyaç olduğu, ancak bunun gelişmesi ve tarafların birbirine saygısının oturması için zamana ihtiyaç olduğu diler getirilmiştir.
- İlişkilerin ilerlemesi için öğrencilerin işyeri çalışmaları aracılığıyla iletişimin kuvvetlendirilmesi,
- Yeni yasa tasarısıyla işyerlerinin belli bir oradan araştırmaları desteklemesi mecburiyeti olumlu gelişme olarak belirtilmiştir.

5. Ana Kriter: Süreçler

Yenilik gerektiren projelerde,

- Disipliner ayrımların
- Teknolojik yatırım gerektiren malzeme temininin
- Finansal ihtiyaç oranının belirleyici olduğu

Bu nedenle üniversitenin sahip olduğu laboratuvar ve teknik malzemelerle süreç geliştirme ve teknolojik yenilik üretme imkanlarının sınırlı olduğu dile getirilmiştir.

Sonuç

Yapılan değerlendirmeler sonucunda,

Projelerin yazılmasında ve kabul edilmesinde «lider» olarak adlandırabileceğimiz bölüm başkanlarının –ve ilgili tüm diğer yöneticilerin- çaba, teşvik ve yönlendirmelerinin en etkili nokta olduğu, Bölüm başkanlarının her birinin proje konusunda güncel gelişmeleri takip etmek başta olmak üzere bölüm elemanlarının ve öğrencilerinin geleceğini öngören, bilinçli bir vizyonla hareket ettikleri,

Bölümlerin ihtiyacına göre, proje kabulü için politika ve strateji geliştirme konusunda önyak oldukları,

Bölüm içi ilişkilerde paylaşıma açık ve dayanışmacı bir tutum sergiledikleri,

Bölümlerarası ilişkilerde rekabeti canlı tutarak hedeflerin kalıcılığını ve sürükleyiciliğini sağladıkları,

Kendi alanlarına göre «çevre»leriyle etkileşim halinde oldukları,

İnterdisipliner ve çok aktörlü çalışmaları özendirici uygulamalarda buldukları,

EFQM modeli rehber kriterlerini *zaten* benimsemiş bir bilgi üretim ve eylem yaklaşımına sahip oldukları anlaşılmıştır.

Soru İşaretleri

- Sosyal bilim projelerinin sayısı neden az?
- Uygulamalı alan çalışmalarının azlığı
- BAPK yürütme tüzüğüne göre fotokopi, kağıt gibi kırtasiye malzemelerinin kullanımına kısıtlılık getirilmesi,
- Faturalanması mümkün olmayan görünmeyen emek (anketör, gözlemci vb.) kullanımı gibi nedenler sosyal bilim alanındaki proje başvurularını olumsuz etkilemektedir.

Bu soru işaretlerinin ortak noktası sosyal bilimlerdir. Sosyal bilimlerde üretilmek istenen/üretilecek projelerin değerlendirilmesinde fen bilimlerinde olduğu gibi doğrudan ölçülebilir kriterler olmaması (patent, laboratuvar kurulum masrafları, malzeme maliyeti vb.) bu sorunun ana kaynağı olarak görülmektedir. Üstelik TKY mantığında gelişen EFQM modelinin de ölçtüğünü

izle mantığına sahip olması sosyal bilimler projelerinin geri de kalmasını pekiştirmektedir.

Gelecekteki olası soru işaretleri

Projeler,

- Üniversitelerin stratejik hedeflerine
- Rekabet avantajı kazanmasına

katkı sunar mı?

Sunarsa ise,

- Hangi bölümler ya da alanlar önde olur?
- Bu durum sağladıkları gelir ile üniversiteleri ticarileşmesine sebep olur mu?
- Bu bağlamda strateji geliştirme ve kalite kriterleri ticarileşmeye meşru bir zemin sağlar mı?

Kaynakça

Currie, J. and L. Vidovich. "The Changing Nature of Academic Work". M. Tight, K. O. Mok, J. Huisman and C. C. Morphey (Ed.). *International Handbook of Higher Education*. (New York: Routledge Press, 2009), p.441-453.

EFQM Mükemmellik Modeli -Kamu ve Sivil Toplum, KALDER, Brüksel, Belçika: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 2003.

EFQM Mükemmellik Modeli, KALDER, Brüksel, Belçika: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 2010.

EFQM Özdeğerlendirme Yöntemleri Ve Uygulama Rehberi, KALDER, Brüksel, Belçika: Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, 1999-2001.

Harris, Susan, "Rethinking Academic Identities in Neo-Liberal Times". *Teaching in Higher Education*. 2005,10: 4, October, p. 421-433.

Marginson, Simon, "Markets in higher education: Australia", J. Smyth (Ed.) *Academic work*, (Buckingham: Open University Press, 1995), p.17-39.

Marginson, Simon, "Rethinking Academic Work in the Global Era". *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2000, 22: 1.

Musselin, C. "The Transformation of Academic Work: Facts and Analysis", *Research&Occasional Paper Series*, University of California, Berkeley: CSHE-Center for Studies in Higher Education, 2007.

M. Tight, K. O. Mok, J. Huisman and C. C. Morphew. *International Handbook of Higher Education*. New York: Routledge Press, 1999

Künye:

Memiş, Pınar, Çitçi, Umut S., “BAPK Projelerinin Öneri ve Kabulünde EFQM Mükemmellik Modeli Etkisinin Değerlendirilmesi”, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi I*, (2014): 54-74.