



Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
The Journal of Social Sciences Institute
Yıl/Year: 2019 – Yaz / Summer Sayı/Issue: 44
Sayfa / Page: 193-222
ISSN: 1302-6879 VAN/TURKEY

Makale Bilgisi / Article Info - Geliş/Received: 28.02.2019
Kabul/Accepted: 10.06.2019 - Araştırma Makalesi / Research Article

**YÜKSEKÖĞRETİMDE EFQM
MÜKEMMELLİK MODELİ***

***EFQM EXCELLENCE MODEL
IN HIGHER EDUCATION***

Abdulrezaq ALHADAD

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD, Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi
ORCID: 0000-0002-7471-6576, abdulrazaq.kha@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR

Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
ORCID: 0000-0002-1522-8775, ecavdar@kastamonu.edu.tr

Öz

Kalite yönetimi günümüz örgütlerinin en önemli fonksiyonlarından biri olup bu alandaki yaklaşımlardan biriside kalite ödülleri uygulamasıdır. Kalite ödülleri uygulaması, örgütlerin etkin bir kalite yönetim sistemi için odaklanması gereken unsurları belirleyen ve bu alanlarda istenilen standartları yakalamak için yönlendiren bir yaklaşımdır. Bu çalışma, bir kalite yönetim aracı olan EFQM mükemmellik modelinin kriterlerini dikkate alarak, yükseköğretim kurumlarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırmayı içermektedir. Bu kapsamda, modelin girdi kriterlerini değerlendirmek üzere kurum yöneticileri ile yapılan bir anket uygulaması ile modelin çıktı kriterlerinden biri olan müşteri değerlendirmelerine yönelik olarak öğrencilerle yapılan bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Doğrulamayı faktör analizleri her iki ölçeğin de uyum iyiliği değerlerini sağladığını ve kabul edilebilir uyum koşullarını sağladığını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda girdi kriterleri açısından üniversitenin iç değerlendirmesinin iyi olduğu görülmüştür. En yüksek değerlendirme liderlik kriterine ait olup onu sırasıyla işbirlikleri, çalışanlar, strateji ve süreçler izlemektedir. Çıktı kriterlerinden müşterilere yönelik değerlendirmelerde ise vasat bir değerlendirme yapıldığı, öncelikli olarak ortam ve diğer hizmetler açısından iyileştirmeler yapılması gerektiği görülmüştür. Çıktı kriterlerinin müşteri memnuniyetine etkisine yönelik regresyon analizinde eğitim öğretim programları ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

* Bu çalışma aynı isimli yüksek lisans tezinden türetilmiş olup Yüzüncü Yıl Üniversitesi BAP koordinatörlüğü tarafından SYL-2018-6814 nolu proje ile desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: eğitimde kalite, hizmet kalitesi, EFQM mükemmellik modeli.

Abstract

Quality management is one of the most important functions of today's organizations and one of the approaches in this field is the application of quality awards. The quality awards is an approach that determines the elements that organizations should focus on for an effective quality management system and directs them to achieve the desired standards in these areas. This study includes an application for the evaluation of higher education institutions, taking into account the criteria of the EFQM excellence model as a quality management tool. In this context, a questionnaire application was conducted with corporate managers to evaluate the input criteria of the model and a questionnaire was applied to the students' evaluations which are one of the output criteria of the model. Confirmatory factor analysis shows that both scales provide the goodness of fit values and meet acceptable compliance conditions. As a result of the analysis, an internal evaluation of the university was found to be good in terms of input criteria. The highest evaluation belongs to the leadership criterion, followed by collaborations, employees, strategies, and processes, respectively. In the evaluation of the customers from the output criteria, it was seen that a mediocre assessment was made and that improvements should be made primarily for the environment and other services. In the regression analysis of the effect of output criteria on customer satisfaction, the effect of education programs and other services on satisfaction was found to be statistically significant.

Keywords: quality in education, quality of service, EFQM excellence model.

Giriş

Günümüz kalite yönetim yaklaşımını üç grupta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan ilki örgütlere belirli ilkeler doğrultusunda bir yaşam tarzı sunan toplam kalite yönetimi, ikincisi üretim işlemler sürecinde belirli standartların sağlanması durumunda çıktılarında belirli bir kalite düzeyini yakalayacağını ön gören kalite güvence sistemleri, üçüncüsü ise, belirli kriterlerde istenilen seviyeye gelmesi durumunda iyi bir kalite yönetim sisteminin tesis edilmiş olacağı ve kaliteli çıktılarının sağlanacağını varsayan, örgütleri bu kriterler doğrultusunda değerlendirmelere tabi tutarak iyileştirme önerileri sunan kalite ödülleri yaklaşımıdır.

Örgütler başarıya ulaşmak üzere kendini ispat etmiş kalite yönetim yaklaşımlarından faydalanmak istemektedir. Bununla birlikte tam olarak anlaşılmadan ve örgütün özel koşulları dikkate alınmadan yapılan uygulamalar istenilen sonuçları sağlayamamaktadır. Bu çalışma bir hizmet işletmesi olarak yüksek öğretim kurumlarının, Avrupa kalite yönetim vakfı(EFQM) mükemmellik modeli kapsamında değerlendirilmesini içermektedir. Öncelikle hizmet kalitesi ve eğitimde kaliteye yönelik kavramlara

yer verilen çalışmada EFQM mükemmellik modeli genel hatlarıyla açıklanarak Türkiye’de hizmet veren bir devlet üniversitesine yönelik araştırmaya yer verilmiştir.

1. Hizmet Kavramı ve Eğitim Hizmetlerinde Kalite

Genel bir yaklaşımla insanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere piyasaya sunulan her şey ürün olarak değerlendirilmektedir. Ürünler soyutluk ve somutluk düzeylerine bağlı olarak mamül ve hizmet olarak iki guruba ayrılmaktadır.

İslamoğlu ve diğerleri (2006: 3) hizmeti; zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlamıştır.

Kozak ve diğerlerine (2011: 16) göre hizmet, bir tarafın diğer bir tarafa teklif ettiği soyut herhangi bir hareket veya icraattır ve herhangi bir şeyin sahibi olma neticesine götürmez. Hizmet üretimi, fiziki bir ürüne bağlanabilir veya bağlanamaz.

Karahan’ın (2001: 13) hizmet tanımı ise; bir istek ve ihtiyacı tatmin etmek amacıyla; mala bağlı veya maldan bağımsız olarak üretilen, üretildiği anda tüketilen, elle tutulamayan, duyularla algılanamayan, saklanıp korunamayan, heterojen özelliklere sahip faaliyetler ve faydalardır.

Yapılan birçok tanımdan Gümüsoğlu vd. (2007: 12) hizmet için şu noktaları belirlemişlerdir:

- Bir tarafın yaptığı iş(ler) ya da eylem(ler) ile diğerine bir yarar sağlanması ve karşı tarafın gereksiniminin karşılanması.
- Bu eylemlerin belli bir bilgi birikimi ve beceriye dayanması.
- Yapılanın bir iş/eylem olması nedeni ile soyut nitelik taşıması.
- Mal ve hizmetlerin genelde iç içe girmiş olması.
- Hizmetlerin eylemler, süreçler ve etkileşimler sonucu ortaya çıkması.
- Hizmetlerin anında tüketilen üretimler olması.
- Hizmetlerin maddi çıktılarının olmaması.

1.1. Hizmet Kalitesi Kavramı

Kalite konusundaki gelişmelere paralel olarak son zamanlarda hizmet kalitesi kavramı da üzerinde en fazla durulan kavramlardan biri haline gelmiştir. İşletmeler sundukları hizmetlerin kalitesini yükselterek pazar paylarını büyütebilmekte, daha yüksek kârlılık ve verimlilik sağlayabilmekte, kuruluşa bağlı, sadık müşteriler oluşturabilmekte



ve rakip kuruluşlara göre farklılık oluşturarak fiyat rekabetinden korunabilmektedirler (Çatalca, 2003: 124).

Hizmet kalitesi uzun dönemli bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum şeklinde tanımlanmaktadır (Öztürk, 2008: 21). Hizmet kalitesi, “müşterinin beklentileri karşısında hizmet seviyesinin ne kadar iyi bir şekilde gerçekleştirilebildiğinin bir ölçüsüdür” (Şeker kaya A. K., 1997: 14). Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanıma göre hizmet kalitesi, bir işletmenin müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir (Odabaşı, 2004: 93).

1.2. Eğitim Hizmetlerinde Kalite

Eğitim, ekonomik alanda insana yapılan en büyük yatırımdır. Gelişmiş ülkelerin en büyük zenginliği insana yapılan eğitim yatırımı sayesinde elde ettikleri nitelikli insan gücüdür. Bu nitelikli insan gücü sayesinde gelişmiş ülkeler doğal kaynaklar açısından yoksul olsalar da hızla gelişmişlerdir. Yaşadığımız yüzyılda giderek önem kazanan ve ekonomide önemli bir unsur olan ileri teknoloji, bilginin bir ürünüdür. İleri teknoloji ile daha az zaman, emek, para ile daha çok ürün elde edilmektedir. İleri teknolojinin ekonomide gerektirdiği nitelikli insan gücünün yetiştirilmesi ise ancak kaliteli bir eğitimle mümkün olur (Erdem, 2005:3).

Eğitim kavramı belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi, yetenek ve davranışların kazandırılması süreci olarak açıklanmaktadır. İşletme yönetiminde yetiştirme ya da eğitim; verimli çalışmak için gerekli işleri doğru yapmak olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2007:111).

Eğitim bir sistem olarak değerlendirildiğinde bu sistem; kalite girdi, süreç, ürün ve çıktıdan oluşmaktadır. Ürün, tipik olarak diplomayı, öğrenci tutum ve değerlerini, öğrenci başarısındaki değişimleri ve başarı oranlarını göstermektedir. Sonuçlar eğer çıktıdan ayrılabilirse uzun dönemde iş bulma, gelir düzeyi, tutumlar, davranışlar, değerler gibi eğitimsel sonuçlar olarak ifade edilebilir. Girdi içeriğe ait düşünülebilir, öğretmen ve öğrenci özelliği, program ve tesislerdir denilebilir. Süreçler öğretmen, öğrenci, yönetici, materyal, araç-gereç, eğitim aktivitelerinin teknolojiyle etkileşimi olduğundan dolayı genellikle bu şekilde kabul edilir (Adams, 1998: 236).

Yıldırım’a (2002: 75) göre eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir.

Eğitim örgütlerinde çıktı kalitesine (sonuçların değerlendirilmesi) ve tasarım kalitesine (müfredat tasarımı) daha fazla önem verilmiş, süreçteki kaliteyle pek fazla ilgilenilmemiştir. Klasik yönetim anlayışından kalma olan ürün veya hizmetteki kaliteyi son aşamada kontrol etmek pahalı bir yolu tercih etmektir. Eğer süreç uygun bir şekilde tasarlanıp uygulanırsa sonuçta kaliteye ulaşılabilecektir. Eğitimde kalite için girdiler oldukça önemli bir gösterge olmasına rağmen kaliteyi ortaya koyamazlar veya ölçemezler. Uygun olmayan, yetersiz girdiler sistemi sınırlandırırken; uygun girdiler sistemi maksimum düzeye çıkarır (Özdemir, 2001: 254).

Uzun yıllardan beri kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki işletmeler istedikleri niteliklere sahip eleman bulmakta güçlükle karşılaşmaktadırlar. Yükseköğretimden mezun olan öğrencilerin çoğunun işsiz kalması eğitim kurumları hakkındaki kaygıları artırmaktadır. Belirli becerileri kazanmış, istenilen nitelikte kalifiye çalışan isteniyorsa kalite kavramı öncelikle eğitim kurumlarında ele alınmalıdır. Kaliteli bir ürün veya hizmet ancak iyi bir eğitimle mümkündür (Yıldız ve Ardiç, 1999: 73). İşletmeler için ürünlerini kim için, ne, nasıl, nerede ve ne zaman üretecekleri cevaplanması gereken önemli sorulardır. Burada kim için üretecekleri müşteri kavramını ortaya çıkarmaktadır. Birer hizmet işletmesi olan eğitim kurumlarının müşterileri de öğrencilerden, öğretmenlerden ve ailelerden oluşmaktadır.

Eğitim sektörünün müşterilerini oluşturan kesimin beklentilerinin çok iyi analiz edilip bunlara çözümler sunulması eğitim kalitesinin artması açısından önemlidir (Yenen ve Gözülü, 2010: 38).

Kaliteli bir eğitim sisteminin oturtulabilmesi için kalite bilincinin oluşturulması gerekmektedir. Kaliteli eğitim hizmeti ve sürekli iyileştirme kavramlarını yerleştirebilmek için uygun altyapı koşulları sağlanabilmesi, en üst yöneticiden en alt çalışana kadar herkesin sürekli gelişim ve iyileştirmeye karşı olumlu yaklaşım ve tutum sergilemesi, her düzeydeki birey tarafından teklif edilen görüş ve düşüncelere saygı gösterilmesi, hizmet sunulan kişilerin tatmin olması için çaba gösterilmesi, gerçeklere dayanan bir yönetimin benimsenmesi gerekmektedir. Ancak böyle bir ortam sağlandığı takdirde yükseköğretim kurumları görevlerini aksaksız ve kaliteli bir şekilde yerine getirecek, tüm çalışanlar görüşlerine değer verildiğinden görevlerini daha iyi yapacak, kurum sürekli gelişme ile daha ileri düzeylere gelerek itibarını arttıracaktır (Yıldırım, 2002: 77).

2. EFQM Mükemmellik Modeli

Japonya ve Amerika'daki gelişmelere paralel olarak kalite yönetiminin Avrupa'daki bir yansıması olarak 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 büyük şirketi tarafından toplam kalite yönetimi ilkelerinin benim-



setilmesi amacıyla Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) kurulmuştur. Vakıf uygulamada kolaylık sağlamak amacıyla 1991 yılında kalite yönetim kriterlerini belirli bir sistematik altında toplayarak EFQM Mükemmellik modelini oluşturmuştur. (Efil, 2010: 374-379)

EFQM'nin öncelikli stratejik hedefleri arasında, dünyadaki diğer uygulamalara benzer bir uygulama olarak, Avrupa Kalite Ödülünün oluşturulması yer almaktadır. 1991 yılında tanıtılan EQA 1992 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır. (Conti, 2007: 113)

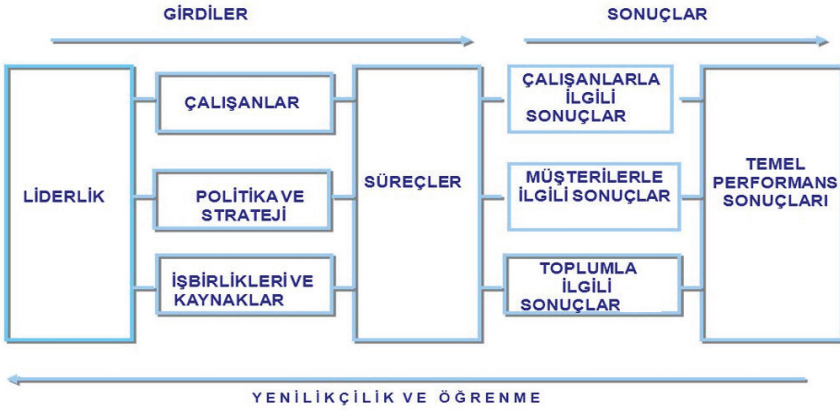
EFQM, farkı sektörlerde çalışan farklı büyüklükteki organizasyonlara uygunluk seviyesi ne olursa olsun uygulanabilir bir modeldir. Model, kurumda ortak bir dil sağlayarak çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını destekler. Geliştirilen yönetim uygulamaları ve organizasyon amaçlı stratejiler doğrultusunda sistem oluşturur. EFQM, kapsamlı bir kalite yönetim aracı olup mükemmellik sürecine her kademededen çalışanları dâhil eder. Modelin kullanım amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (KalDer, 2013: 7);

- Mükemmellik yolunda kurumun nerede olduğunun belirlenmesi.
- Kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda güçlü yönlerinin ve iyileştirme alanlarının belirlenmesi.
- Kurum içi ve kurum dışı etkin bir ortak dil ve düşünce tarzının oluşturulması.
- Mevcut ve planlanan girişimlerin bütünleştirilmesi, hataların tekrarının önlenmesi ve yapılması gerekenlerin belirlenmesidir.

EFQM Mükemmellik Modeli, işletmelerin öz değerlendirme yapmalarını sağlamaktadır. Öz değerlendirme, bir organizasyonun süreçlerinin ve sonuçlarının içerideki çalışanlar veya dışarıdan gelen gözlemciler tarafından sürekli olarak ve sistemli bir şekilde gözden geçirilmesidir. Öz değerlendirme, bir model çerçevesinde yapılmaktadır (Coşkun, 2007: 21).

EFQM Mükemmellik Modeli çeşitli dönemlerde revize edilmiştir. 2000 ve 2003 yıllarındaki revizyonlardan sonra 2005 yılında EFQM tarafından gözden geçirilen modelde temel kavramlar üzerinde bir çalışma yapılmış ancak herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. 2010 yılındaki revizyonla birlikte inovasyon, risk yönetimi, sürdürülebilirlik gibi kavramlara daha kapsamlı biçimde yer verilmiştir. (Top, 2009: 48)

2.1. EFQM Modelinin Kriterleri



Şekil 1: EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: (Küçük, 2013: 241)

EFQM mükemmellik modelinin beşi girdiler dördü çıktılarla ilgili olmak üzere dokuz temel kriteri vardır. Girdi kriterleri neler yapılması gerektiğini, çıktı kriterleri ise nelerin başarılması gerektiğini, içermektedir. Çıktılar sonucunda elde edilen geribildirim girdilerin iyileşmesine katkı sağlar. Modelde, sonuçlarla ilgili sürdürülebilirliğin güvence altına alınması için işlem ve faaliyetlerin sağlam temellere dayandığına, sistematik olduğuna, sürekli olarak gözden geçirildiğine ve gerekli iyileştirmelerin yapıldığına dair kanıtlar gösterilmelidir (Halis, 2013: 103).

**Tablo 1:** EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri**Kaynak:** (Halis, 2013: 104)

GİRDİLER	Liderlik	<p>Liderler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Misyon, vizyon, değerler ve etik kuralları belirler, mükemmellik kültürü için model rol olurlar. - Organizasyon yönetim sisteminin geliştirilmesinde, uygulanmasında ve iyileştirilmesinde kişisel olarak aktif rol alırlar. - Müşteriler, ortaklar ve toplum temsilcileri ile ilişki içindedirler. - Çalışanları motive eder, destekler ve başarılarını tanırlar.
	Politika ve Strateji	<p>Politika ve stratejiler:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Paydaşların mevcut ve muhtemel ihtiyaç ve beklentilerine odaklanılır. - Performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili faaliyetlerden gelen bilgilere dayanır. - Geliştirilir, gözden geçirilir ve güncellenir. - Anahtar süreçlere yayılır. - Kuruma uygulanılır ve bilgilendirilirler.
	İnsan Kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> - İnsan kaynakları planlanır, yönetilir ve geliştirilir. - İnsan kaynakları yetkilendirilir. - İnsan kaynakları ile organizasyon arasında diyalog vardır. - İnsan kaynakları ödüllendirilir, tanınır ve önemsenir. - İşgücünün bilgi ve yeterlilikleri tanımlanır, geliştirilir ve desteklenir.
	İşbirlikleri ve Kaynaklar	<ul style="list-style-type: none"> - Dış ortaklıklar yönetilir. - Bina, ekipman ve malzemeler yönetilir. - Bilgi yönetilir. - Finansman süreci yönetilir. - Teknoloji yönetilir
SONUÇLAR	Süreçler	<ul style="list-style-type: none"> - Sistematik bir şekilde tasarlanır ve yönetilir - Gerektiğinde iç ve dış paydaşlar için değeri ve memnuniyeti artırmak üzere yaratıcılık ve yenilik kullanılarak iyileştirilir. - Ürünler müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda tasarlanır ve geliştirilir. - Ürünler geliştirilir, ulaştırılır ve sunulur. - Müşteri ilişkileri yönetilir ve genişletilir.
	Müşteriler ile İlgili Sonuçlar	Algı ölçümleri ve performans göstergeleri
	İnsanla İlgili Sonuçlar	Algı ölçümleri ve performans göstergeleri
	Toplumla İlgili Sonuçlar	Algı ölçümleri ve performans göstergeleri
	Temel Performans Sonuçları	Algı ölçümleri ve performans göstergeleri

2.1.1. Liderlik

Mükemmellik modelini benimseyen kuruluşlar ileri görüşlü, geleceğe yön veren, misyon ve vizyonu doğrultusunda çalışanlarına ve ilgili paydaşlarına örnek olan, ve sürekli olarak güven veren liderlere sahiptir. (KalDer, 2013: 12). EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre, mükemmel sonuçlar elde etmek süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesiyle mümkündür.

2.1.2. Politika ve Strateji

Mükemmellik yolundaki organizasyonlarda misyon ve vizyonlar, pazar ve sektör dikkate alınarak belirlenir. Paydaş odaklı stratejiler geliştirilerek uygulanır. Politikalar, planlar, görevler ve süreçler geliştirilir ve bunların dağıtım stratejileriyle dağıtımları yapılır (Akdemir, 2009: 37).

2.1.3. Çalışanlar

Mükemmelliğe ulaşmak isteyen organizasyonlar çalışanlarının refahıyla ilgilenmelidir. Etik değerler, insan odaklı yönetim için kesinlikle gereklidir. Bireysel ve profesyonel gelişim kombine edilmelidir. Bu ayrıca şeffaflık, bütünlük, katılımcılık ve karşılıklı güvene dayalı bir çalışma iklimi anlamına da gelir (Okakin, 2009: 56)

2.1.4. İş birlikleri ve Kaynaklar

Mükemmel organizasyonlar kuruluş dışı iş birliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını; strateji ve politikalarını destekleyecek biçimde, süreçlerinin etkili çalışması doğrultusunda plânlarlar ve yönetirler. Çevresel ve toplumsal etkilerinin etkili bir biçimde yönetilmesini güvence altına alırlar (Efil, 2010: 78).

2.1.5. Süreçler, Ürünler ve Hizmetler

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetirler ve iyileştirirler (Merter, 2006: 38). Sürecin hem incelenmesinde hem de planlanması sürecinde gerçekleşen faaliyetleri, olayları ve aşamaları bir şema şeklinde ifade ederler. Verilen kararların kayda alınmasını, anlaşılmasını, gelişmelerin ilave edilmesini, sürecin açık ve doğru bir şekilde ifade edilmesini ve sözü edilen faktörler arasında bağlantının kurulmasını sağlamaktadırlar (Efil, 2010: 59).

2.1.6. Müşterilerle İlgili Sonuçlar

Mükemmellik modeli kapsamında kuruluşların müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin esas alan stratejileri ve bu stratejileri destekleyen politikaları uygulamaları beklenir (Küçük, 2013: 245). Müşterilerle ilgili



sonuçlar kriteri kapsamında iki alt kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Bunlardan ilki müşterilerin kuruluşa ilişkin algılamalarıdır. Algılamaların elde edilmesinde anketlerden, odak gruplarından, derecelendirmelerden, övgü ve şikâyetler gibi çeşitli kaynaklardan faydalanılabilir. İkincisi ise kuruluş tarafından performansı takip etmek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve performansın müşterilerin algıları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla kullanılan iç performans ölçümlerdir (KalDer, 2013: 21).

2.1.7. Çalışanlarla İlgili Sonuçlar

Kurumların en önemli kaynaklarından biri çalışanlardır. Süreçlerin her aşamasına dâhil edilmeleri çalışanların motivasyonlarını artırarak tatmin seviyelerini ve yaptıkları işlerin kalitesini artırmakta, süreçlerin daha verimli işlemesine neden olmaktadır. EFQM ile yerleştirilmeye çalışılan mükemmellik kültürü, iş ortamının monotonluğunu ve rutin işlerin sıkıcılığını giderir. Çalışanlardaki tükenmişlik halinin zamanla azalmasına, performanslarının yükselerek bireysel ve kurumsal hedeflere daha hızlı ve kusursuz ulaşılmasına yardımcı olur. Çalışanlara ilişkin sonuçlarda önemli olan unsurlar çalışanların kuruluş hakkındaki algılamaları ve performans göstergeleridir. (KalDer, 2013: 22).

2.1.8. Toplumla İlgili Sonuçlar

Kurumlar içinde buldukları toplumla etkileşim halindedir. Her türlü faaliyetleri toplum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler doğurur. Bu nedenle mükemmel kuruluşlar, sosyal hayat ve yaşam kalitesine yönelik yaklaşımlarını gözden geçirirler ve toplumla olan etkileşimlerini değerlendirerek kendilerini iyileştirirler ve yenilerler. Toplumla ilgili sonuçlar, toplumun kuruluş hakkındaki algılamaları ve kuruluş tarafından kuruluşun performansını izlemek, anlamak, öngörmek, iyileştirmek ve bu performansın toplum içindeki ilgili paydaşların algılamalarına etkilerini öngörmek amacıyla kullanılan iç performans ölçümlerinden oluşur (KalDer, 2013: 23).

2.1.9. Temel Performans Sonuçları

Performans, kuruluşun elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Candeğer, 2008: 29). Mükemmel kuruluşlar, kendi politika ve stratejilerinin temel unsurları ile ilgili sonuçları kapsamlı bir biçimde ölçerler ve üstün sonuçları başarırlar (KalDer, 2013: 9).

Modelde yer alan dokuzuncu ve son ölçüt olan temel performans sonuçları ölçütünde, kuruluşun elde ettiği finansal ve finansal olmayan sonuçların, kuruluşun amaçlarıyla hangi ölçüde tutarlı olduğu ile kuruluşun performansını izlemek ve iyileştirmek amacıyla gerçekleştirdiği etkinlikler sorgulanmaktadır (Candeğer, 2008: 29).

3. Eğitim Hizmet Kalitesinin Efqm Mükemmellik Modeli İle Değerlendirilmesi

Ülkemiz geçmişten bugüne eğitim açısından sürekli kendini yenileyen ve daha kaliteli bir eğitim sağlayabilmek için eksiklerini tespit eden ve bu eksiklikleri gideren bir anlayışla hareket etmektedir; yalnız eğitim kurumları farklı düzeylerde oldukları için bu eksiklikleri genel hatlarıyla ortaya çıkarmak ve düzeltmek pek de kolay olmamaktadır.

Hizmet kalitesini ölçme ve iyileştirmeye yönelik çeşitli uygulamalar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de EFQM modelidir. Model hem hizmetten faydalananların hem de hizmeti sunanların görüşlerini içeren ölçüm kriterlerine sahip olduğu için kurumların hizmet kalitesini değerlendirmede etkin olarak kullanılan bir araçtır.

3.1. Literatür

Literatürde eğitim hizmetlerinin kalitesine yönelik birçok çalışma olup bunların bazıları EFQM mükemmellik modelinden faydalanmıştır.

Hides ve diğerleri (2004: 194) Birleşik Krallık'taki EFQM mükemmellik modeli öz değerlendirmesinin uygulanmasındaki sorunları incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada kamu sektöründe ve özellikle de yükseköğretim sektöründe EFQM mükemmellik modeli öz değerlendirmesinin kullanımının özel sektörün gerisinde kaldığı gösterilmiştir. Bu durum, kısmen kamu sektörü kullanımı için EFQM mükemmellik modelini uyarlamadaki gecikmeden ve kısmen de özel sektöre kıyasla kamu sektöründe sürekli iyileştirme yoluyla müşterilere yanıt verme baskısının sürmesi nedeniyle olduğu sonucuna varılmıştır.

Tari (2006: 170) EFQM Mükemmellik Modelini kullanarak İspanya'daki bir üniversiteyi değerlendirdiği çalışmada eğitim kalitesinin sürekli iyileştirilmesi gerektiğini ve başarılı olabilmek için kilit faktörlerin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Calvo-Mora ve arkadaşları (2005: 741) yükseköğretim kurumlarında kalitenin yönetimi ve iyileştirilmesi için bir çerçeve olarak hizmet etmek üzere Avrupa mükemmeliyet modelinin etkileştirici unsurları arasındaki örtük ilişkileri analiz etmiştir. Çalışmanın sonucunda üniversitelerde mükemmelliğin sağlanması için bir yönetim modelinin gerekliliği savunulmuştur.

Davies ve diğerleri (2007: 382) akademik kültürün İngiltere'deki üniversitelerde Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) Mükemmellik Modeli uygulamasına etkisini araştırdıkları çalışmada İngiltere'deki bazı üniversitelerin EFQM Mükemmellik Modeli ile aralarında iyi bir kültürel



uyumun olduğu sonucuna varmıştır.

Becket ve Brookes (2008: 40) yükseköğretimde kalite yönetimi uygulamalarını çevreleyen mevcut uluslararası tartışmaların gözden geçirilmesini amaçlamışlardır. Çalışmada yükseköğretimde kaliteyi tanımlamanın zor olduğunu ve bu zorluğun hem eğitimdeki kaliteyi ölçmede sıkıntı yarattığını hem de yönetimde karmaşıklığa yol açtığını öne sürmüşlerdir. Fakat sonuç olarak yükseköğretimde kalitenin ölçülmesi gerektiğini ve bunun için gerekli ölçüm araçlarının geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur.

Nenadal (2015: 138) Çek yükseköğretim kurumlarında kalite güvence ve değerlendirmesine yönelik kapsamlı bir araştırma yapmak istemiş ve sonuç olarak EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerinin yüksek öğrenim kurumlarına uygulanması gerektiğini ve sadece geçmiş odaklı değil geleceğe ışık tutacak potansiyelli değerlendirmelerin yapılması gerektiğini ortaya koymuştur.

Saydan (2008: 63) üniversite öğrencilerinin öğretim elemanlarından kalite beklentilerini ölçmek için yaptığı çalışmada altı boyutlu bir ölçek kullanmış ve sonuç olarak iletişim, empati ve kişisel bakım boyutlarının eğitim kalitesinde önemli boyutlar olduğu sonucuna varmıştır.

Doğan ve Selvi (2013:105) bir eğitim kurumu üzerine yaptıkları çalışmada radar yöntemini kullanarak EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumlarında uygulanabilirliğini test etmişlerdir. Çalışmada kurumun gelişiminin, çalışanların kuruma bağlılığı, bireysel yeterlilikler ve iş birliği ile gerçekleştirileceğini ve modelin sadece özel kurumlarda değil devlet okullarında da uygulanabileceğini belirtmişlerdir.

Göksoy (2014: 85) eğitim sistemlerinde kalite standartları üzerine yaptığı çalışmada Amerika, Avrupa Birliği ve Türkiye'deki eğitim uygulamalarını analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışma neticesinde Türkiye'deki eğitim kurumlarında kalite standartlarının vizyon, insan kaynakları, mali kaynaklar, okul çevresi, öğrenme süreci gibi alanlara ve bunların alt kriterlerine yeniden uygulanması gerektiğini belirtmiştir.

3.2. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Araştırması

Büyük bir kampüs alanına sahip olan üniversitede eğitim bilimleri, fen bilimleri, sağlık bilimleri ve sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan fakülteler ve meslek yüksekokulları mevcuttur. Meslek yüksekokullarının 10 tanesi kampüs yerleşkesi içerisinde yer alırken Erciş, Gevaş ve Özalp ilçelerinde de birer meslek yüksekokulu bulunmaktadır.

Çok çeşitli eğitim programlarının uygulandığı Van Yüzüncü

Yıl Üniversitesi yurt dışından gelen öğrencilere de eğitim imkânı sağlamaktadır. Modern öğrenci yurtlarıyla barınma imkânı sağlayan Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yaklaşık olarak 33.000 öğrenciye sahiptir.

3.2.1. Örneklem Seçimi ve Büyüklüğü

Çalışma kurum yönetici kadrosu ve öğrencilerini içeren iki bölümden oluşmaktadır. Kurumun girdi kriterlerini değerlendirmek üzere, fakülte, yüksekokul, enstitü ve araştırma merkez müdürlüklerinde görev yapan tüm yönetici kadrosuna anket gönderilmiş bunların 138 tanesinden geri dönüş alınmıştır. Ayrıca kurumun çıktı kriterlerinden müşterilere yönelik değerlendirmeleri yapmak amacıyla öğrencilerle yapılan bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Farklı fakülte, enstitü ve yüksek okul öğrencileriyle basit tesadüfi örneklem yöntemi ile 455 geçerli anket uygulaması yapılmıştır.

Merkezi limit teoremi, yeterli örneklem hacmine ulaşılması durumunda ($n>30$) örnekleme ilişkin dağılımların normal dağılım göstereceğini varsaymaktadır. Araştırmada bu varsayım kapsamında parametrik istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

3.2.2. Kurum İçi Değerlendirme

Kuruma yönelik değerlendirmeler yapmak üzere EFQM mükemmellik modelinin girdi kriterlerini içeren bir anket uygulamasına yer verilmiştir. Ölçeğe ilişkin sorular modelin kriterleri altında verilen özellikler dikkate alınarak hazırlanmıştır. Yapılan anket uygulamasına ilişkin frekans değerleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 2:Frekans Tablosu

	Frekans	%
Cinsiyet		
Kadın	19	0,14
Erkek	118	0,86
Yaş		
30 yaş ve altı	3	0,01
31-40	30	0,21
41-50	58	0,45
51-60	40	0,30
61 ve üzeri	6	0,02
Statü		
Dekan	8	0,06
Dekan yardımcısı	23	0,16

Fakülte sekreteri	12	0,09
Yüksekokul müdürü	5	0,04
Yüksekokul müdür yardımcısı	10	0,08
Yüksekokul sekreteri	7	0,05
Araştırma merkez müdürü	3	0,01
Araştırma merkez müdür yardımcısı	3	0,01
Bölüm başkanı	66	0,48
Kurumdaki görev süresi		
1-5 yıl	16	0,12
6-10 yıl	22	0,16
11-15 yıl	25	0,17
16-20 yıl	27	0,19
21 yıl ve üzeri	47	0,36
Toplam	137	100

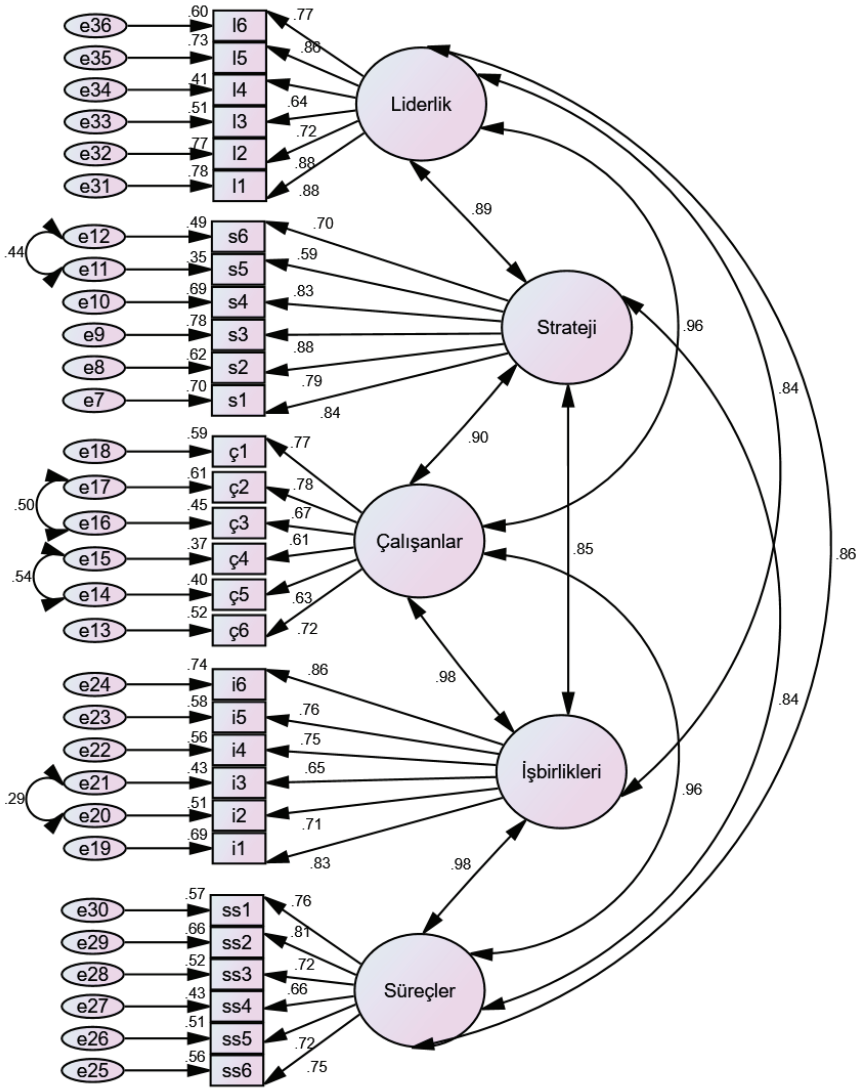
Tablo incelendiğinde 118’i erkek ve 19’u kadın olmak üzere toplam 137 yöneticinin ankete katıldığı ve ankette belirtilen cinsiyet, yaş grupları, statü ve kaç yıllık üniversite çalışanı olduklarını belirten değişkenlere göre her birinden katılımcıların olduğu görülmektedir.

3.2.3. Güvenilirlik Analizi

Kurum içi değerlendirmelere yönelik kurum yöneticileri yapılan anket verilerinin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha değeri 0,98 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir. 5 kriter ile oluşturulmuş 30 adet değerlendirme sorusunun hiçbirinin modelden çıkarılmasının Cronbach’s Alpha değerini artırmadığı görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini azaltan bir soru yoktur.

Öğrencilerle yapılan eğitim kalitesinin değerlendirilmesine yönelik anket verilerine ilişkin güvenilirlik analizinde Cronbach’s Alpha değeri 0,95 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği yüksektir. 5 kriter kapsamında sunulan 50 adet değerlendirme sorusunun hiçbirinin modelden çıkarılmasının Cronbach’s Alpha değerini artırmadığı görülmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini azaltan bir soru yoktur.

3.2.4. İç Değerlendirme Kriterleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)



Şekil 2: EFQM Girdi Kriterleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) Diyagramı

Analiz neticesinde ölçüğün faktör yükleri liderlik boyutu için 0,64 ile 0,88 arasında, strateji boyutu için 0,59 ile 0,88 arasında, çalışanlar boyutu için 0,61 ile 0,78 arasında, işbirlikleri boyutu için 0,65 ile 0,86 arasında ve süreçler boyutu için 0,66 ile 0,81 arasında elde edilmiştir.

**Tablo 3:** İç Değerlendirme Kriterleri DFA Uyum Değerleri

Değişken	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RM-SEA
EFQM Girdi Kriterleri	676,393	377	1,794	0.765	0.908	0.894	0.078

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir.

3.2.5. İç Değerlendirmede Kriterlerin Değişkenlere Göre Analizi

Girdi kriterlerine yönelik iç değerlendirme anket verilerini değerlendirmek üzere, cinsiyete yönelik t testi, yaş, statü ve kurumdaki görev süresine yönelik olarak ta varyans analizleri yapılmıştır. Yapılan analizlerde cinsiyet, yaş ve statü ye yönelik değerlendirmelerde gruplar arası farkların istatistiksek olarak anlamsız olduğu görülmüştür ($p>0,05$). Kurumdaki görev süresine yönelik olarak yapılan analizlerde gruplar arası değerlendirmeler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 4: Memnuniyet kriterlerinin çalışma sürelerine göre değerlendirilmesi

Kriterler	Tecrübe	N	Ortalama	Standart Hata	p
Liderlik	1-5 yıl	16	3,73	0,089	0,003
	6-10 yıl	22	4,33	0,144	
	11-15 yıl	25	4,11	0,118	
	16-20 yıl	27	3,60	0,173	
	21 yıl ve üzeri	47	4,11	0,110	
Strateji	1-5 yıl	16	3,74	0,064	0,006
	6-10 yıl	22	4,12	0,141	
	11-15 yıl	25	3,85	0,131	
	16-20 yıl	27	3,37	0,161	
	21 yıl ve üzeri	47	3,81	0,108	
Çalışanlar	1-5 yıl	16	3,64	0,082	0,004
	6-10 yıl	22	4,05	0,160	
	11-15 yıl	25	3,93	0,133	
	16-20 yıl	27	3,36	0,154	
	21 yıl ve üzeri	47	3,91	0,105	

İş Birlikleri ve Kaynaklar	1-5 yıl	16	3,72	0,103	0,018
	6-10 yıl	22	4,14	0,168	
	11-15 yıl	25	3,91	0,161	
	16-20 yıl	27	3,45	0,100	
	21 yıl ve üzeri	47	3,87	0,117	
Süreçler	1-5 yıl	16	3,51	0,131	0,085
	6-10 yıl	22	3,93	0,163	
	11-15 yıl	25	3,81	0,146	
	16-20 yıl	27	3,49	0,133	
	21 yıl ve üzeri	47	3,88	0,111	

Tablo incelendiğinde liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterlerine ait değerlendirmelerin tecrübe değişkenine göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p<0,05$). Tabloya göre liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi 6-10 yıl aralığında hizmet veren yöneticilerin yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5: Girdi kriterlerinin karşılaştırılması

	N	Ortalama	Standart Hata	p
Liderlik	137	4,0012	,06367	,039
Strateji	137	3,7725	,06182	
Çalışanlar	137	3,7956	,06238	
İşbirlikleri	137	3,8187	,06303	
Süreçler	137	3,7530	,06233	
Total	685	3,8282	,02814	

Girdi kriterlerinin kendi aralarında karşılaştırılmasına yönelik analizde, ortalamalar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). En yüksek ortalama liderlik kriterine ait olup onu sırasıyla işbirlikleri, çalışanlar, strateji ve süreçler izlemektedir. Genel olarak tüm kriterlerin yüksek olarak değerlendirildiği görülmektedir.

3.2.6. Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Sonuçları

Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesi ve ilçelerdeki meslek yüksekokullarında eğitim gören öğrencilerin üniversite eğitim hizmetlerinin kalitesine yönelik yaptıkları değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

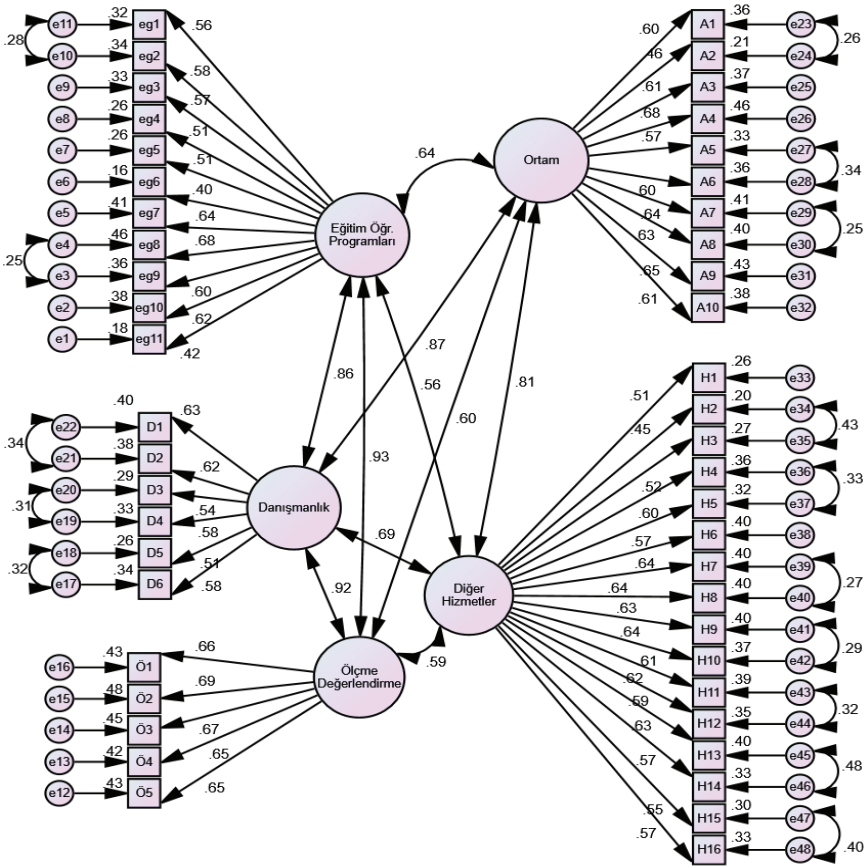
**Tablo 6:** Frekans tablosu

	Frekans	%
İstedığı bölüme kayıt yaptırma		
Evet	139	0,30
Hayır	316	0,70
Program Türü		
Hazırlık	11	0,03
Yüksekokul	201	0,44
Lisans	236	0,52
Yüksek lisans	7	0,01
Cinsiyet		
Kadın	167	0,37
Erkek	288	0,63
Eğitim süresi		
1.	64	0,14
2.	225	0,50
3.	80	0,17
4.	74	0,16
5. ve üzeri	12	0,03
Yerleşke		
Kampüs fakülte	254	0,55
Kampüs yüksekokul	51	0,11
Erciş	52	0,12
Özalp	49	0,11
Gevaş	49	0,11
Toplam	455	100

Tablo incelendiğinde 288'i erkek ve 167'si kadın olmak üzere 455 bireyin ankete katıldığı ve ankette belirtilen bölüm tercihi, program türü, cinsiyet, eğitim süresi ve yerleşke gruplandırmalarına göre her birinden katılımcıların olduğu görülmektedir.

3.2.7. Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Kriterleri DFA

Analizi



Şekil 3: Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Kriterleri DFA Diyagramı

Analiz neticesinde ölçeğin faktör yükleri eğitim öğretim programları boyutu için 0,40 ile 0,68 arasında, danışmanlık boyutu için 0,51 ile 0,63 arasında, ölçme değerlendirme boyutu için 0,65 ile 0,69 arasında, ortam boyutu için 0,46 ile 0,68 arasında ve diğer hizmetler boyutu için 0,45 ile 0,64 arasında elde edilmiştir.



Tablo 7: Öğrenci Memnuniyeti Değerlendirme Kriterleri DFA Uyum Değerleri

Değişken	CMIN	DF	CMIN/DF	GFI	CFI	TLI	RMSEA
EFQM (müşteri sonuçları)	2481,645	1055	2,352	0.810	0.845	0.834	0.055

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum gösterdiği görülmektedir.

3.2.8. Öğrenci Memnuniyetinde Kriterlerin Değişkenlere Göre Analizi

Uygulamada öğrenci memnuniyetini ölçmek için belirtilen kriterlerin isteklilik, program türü, cinsiyet, ikametgâh, eğitim süresi ve yerleşke değişkenleri açısından yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 5: Memnuniyet kriterlerinin istekliliğe göre değerlendirilmesi

Kriterler	İsteklilik	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Evet	316	3,04	0,724	0,000
	Hayır	139	2,67	0,784	
Ölçme Değerlendirme	Evet	316	3,02	0,934	0,000
	Hayır	139	2,67	0,912	
Danışmanlık	Evet	316	2,78	0,887	0,005
	Hayır	139	2,52	0,856	
Ortam	Evet	316	2,65	0,824	0,000
	Hayır	139	2,28	0,736	
Diğer Hizmetler	Evet	316	2,82	0,764	0,000
	Hayır	139	2,43	0,837	

Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere ait değerlendirmelerin istediği bölümde okuyanlar ile istemediği halde ilgili bölümü okuyanlar açısından farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). İsteddiği bölümde okuyan öğrencilerin tüm kriterler açısından daha yüksek puanlı değerlendirmeler yaptığı görülmektedir. Ortalama değerlere bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan kriterin eğitim öğrenim programları olduğu bunu sırasıyla ölçme

değerlendirme, diğer hizmetler, danışmanlık ve ortam kriterinin izlediği görülmektedir.

Tablo 6: Memnuniyet kriterlerinin program türüne göre değerlendirilmesi

Kriterler	Program Türü	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Hazırlık	11	2,83	0,236	0,000
	Yüksekokul	201	3,11	0,061	
	Lisans	236	2,77	0,041	
	Yüksek lisans	7	3,05	0,240	
Ölçme Değerlendirme	Hazırlık	11	2,60	0,230	0,000
	Yüksekokul	201	3,23	0,070	
	Lisans	236	2,64	0,054	
	Yüksek lisans	7	3,26	0,203	
Danışmanlık	Hazırlık	11	2,65	0,288	0,000
	Yüksekokul	201	2,92	0,069	
	Lisans	236	2,50	0,050	
	Yüksek lisans	7	2,76	0,269	
Ortam	Hazırlık	11	2,73	0,221	0,008
	Yüksekokul	201	2,66	0,066	
	Lisans	236	2,41	0,045	
	Yüksek lisans	7	2,60	0,209	
Diğer Hizmetler	Hazırlık	11	3,05	0,193	0,043
	Yüksekokul	201	2,66	0,066	
	Lisans	236	2,71	0,046	
	Yüksek lisans	7	2,78	0,071	

Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere ait değerlendirmelerin program türüne göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Eğitim öğretim programları ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi yüksekokul öğrencileri, ölçme değerlendirme kriterinde yüksek lisans öğrencileri, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise hazırlık sınıfı öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.



Tablo 7: Memnuniyet kriterlerinin cinsiyete göre değerlendirilmesi

Kriterler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Kadın	167	3,04	0,061	0,024
	Erkek	288	2,87	0,043	
Ölçme Değerlendirme	Kadın	167	2,95	0,076	0,552
	Erkek	288	2,89	0,054	
Danışmanlık	Kadın	167	2,76	0,070	0,319
	Erkek	288	2,67	0,051	
Ortam	Kadın	167	2,55	0,063	0,817
	Erkek	288	2,53	0,048	
Diğer Hizmetler	Kadın	167	2,61	0,066	0,051
	Erkek	288	2,76	0,046	

Tablo incelendiğinde cinsiyet açısından yapılan değerlendirmede sadece eğitim öğretim programları kriterine ilişkin değerlendirmelerdeki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Tabloya göre eğitim öğretim programlarının değerlendirmelerinde kadınların erkeklere oranla daha yüksek değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 8: Memnuniyet kriterlerinin eğitim sürelerine göre değerlendirilmesi

Kriterler	Eğitim süresi	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	1.	64	3,00	0,091	0,037
	2.	225	3,00	0,056	
	3.	80	2,79	0,073	
	4.	74	2,87	0,068	
	5. ve üzeri	12	2,48	0,218	
Ölçme Değerlendirme	1.	64	2,94	0,111	0,000
	2.	225	3,11	0,066	
	3.	80	2,54	0,099	
	4.	74	2,79	0,090	
	5. ve üzeri	12	2,33	0,190	

Danışmanlık	1.	64	2,70	0,118	0,001
	2.	225	2,86	0,063	
	3.	80	2,47	0,087	
	4.	74	2,55	0,083	
	5. ve üzeri	12	2,22	0,140	
Ortam	1.	64	2,46	0,092	0,030
	2.	225	2,64	0,061	
	3.	80	2,40	0,079	
	4.	74	2,49	0,073	
	5. ve üzeri	12	2,07	0,168	
Diğer Hizmetler	1.	64	2,74	0,111	0,206
	2.	225	2,68	0,059	
	3.	80	2,61	0,081	
	4.	74	2,88	0,063	
	5. ve üzeri	12	2,51	0,131	

Tablo incelendiğinde eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık ve ortam kriterleri değerlendirmelerinin üniversitede bulunulan süreye göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Tabloya göre yapılan değerlendirmelerde belirtilen kriterler açısından en yüksek değerlendirmeyi 2. yılında olan öğrencilerin yaptıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Memnuniyet kriterlerinin yerleşkeye göre değerlendirilmesi

Kriterler	Yerleşke	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	Kampüs fakülte	254	2,78	0,040	0,000
	Kampüs yüksekokul	51	3,27	0,122	
	Erciş	52	2,64	0,100	
	Özalp	49	3,50	0,109	
	Gevaş	49	3,06	0,122	
Ölçme Değerlendirme	Kampüs fakülte	254	2,66	0,051	0,000
	Kampüs yüksekokul	51	3,34	0,138	
	Erciş	52	2,84	0,110	
	Özalp	49	3,66	0,137	
	Gevaş	49	3,10	0,149	



Danışmanlık	Kampüs fakülte	254	2,53	0,048	0,000
	Kampüs yüksekokul	51	2,94	0,126	
	Erciş	52	2,63	0,127	
	Özalp	49	3,07	0,145	
	Gevaş	49	3,06	0,145	
Ortam	Kampüs fakülte	254	2,43	0,044	0,000
	Kampüs yüksekokul	51	2,69	0,139	
	Erciş	52	2,40	0,101	
	Özalp	49	2,59	0,121	
	Gevaş	49	3,01	0,150	
Diğer Hizmetler	Kampüs fakülte	254	2,73	0,043	0,002
	Kampüs yüksekokul	51	2,60	0,142	
	Erciş	52	2,33	0,105	
	Özalp	49	2,80	0,125	
	Gevaş	49	2,95	0,140	

Tablo incelendiğinde tüm kriterlere ilişkin değerlendirmelerinin yerleşke durumlarına göre farklılık arz ettiği ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Tabloya göre yapılan değerlendirmede eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeleri Özalp Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeyi ise merkez kampüste yer alan fakülte öğrencilerinin yaptığı, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise en yüksek değerlendirmeleri Gevaş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeleri ise Erciş'te eğitim gören öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

Tablo 10: Memnuniyet kriterlerinin karşılaştırılması

Kriterler	N	Ortalama	Standart Hata	p
Eğitim Öğretim Programları	455	2,9301	0,03572	0,000
Ölçme Değerlendirme	455	2,9116	0,04407	
Danışmanlık	455	2,7022	0,04147	
Ortam	455	2,5338	0,03822	
Diğer hizmetler	455	2,7030	0,03784	
Genel		2,7562	0,01795	

Tablo incelendiğinde eğitim kalitesine yönelik kriterlerin ortalamalarının birbirinden farklı olduğu ve bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). En yüksek değerlendirme eği-

tim öğretim programlarına ait olup onu sırasıyla ölçme ve değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetler takip etmektedir. Kriterler genel olarak vasat olarak değerlendirilmiş olup ortam kriterinde iyileştirme ihtiyacı diğerlerine göre daha yüksektir.

Tablo 11: Memnuniyet kriterlerinin gruplandırılması

Tukey HSD	N	1	2	3
Ortam	455	2,5338		
Danışmanlık	455		2,7022	
Diğer hizmetler	455		2,7030	
Ölçme	455			2,9116
Eğitim	455			2,9301
Sig.		1,000	1,000	0,997

Tablo incelendiğinde ortalamalara göre kriterlerin üç gruba ayrıldığı görülmektedir. Kriterlere ilişkin en düşük ortalama 2,5 ile ortam kriterine aittir. Onu sırasıyla 2,7 ortalama ile danışmanlık ve diğer hizmetler, 2,9 ortalama ile de ölçme değerlendirme ve eğitim öğretim programları izlemektedir.

Tablo 11: Regresyon analizi

Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	T-İstatistik	p
Sabit Değer	-0,144	0,196	-0,737	0,462
Eğitim Öğretim Programları	0,389	0,097	4,029	0,000
Ölçme Değerlendirme	-0,010	0,079	-0,126	0,900
Danışmanlık	0,012	0,082	0,144	0,885
Ortam	0,044	0,089	0,498	0,619
Diğer hizmetler	0,621	0,079	7,886	0,000
R-squared	0,363			

Eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerine etkisine yönelik regresyon analizinde R-kare değeri %0,36 olarak bulunmuştur. Tablo incelendiğinde eğitim öğretim programları ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$).

Memnuniyet = $-0,144 + 0,389$ Eğitim Öğretim Programları + $0,621$ Diğer hizmetler



Sonuç

Eğitim çağdaş toplum düzeninin en temel yapı taşlarından biridir. Başarılı bir eğitim sistemi ancak başarılı yönetim uygulamaları ile gerçekleştirilebilir. Başarılı yönetim sistemlerinin kurulmasında en önemli araçlardan birisi kalite ödülleri sistemidir. Kalite ödülleri, örgütlerin belirli kriterler açısından değerlendirilmesi, böylece belirli bir sistemin oturtulmasında dikkat edilecek kriterlerin anlaşılması, eksiklerinin ortaya konarak gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi ve ilgili kriterler açısından istenilen düzeye ulaşılmasında yol gösterici rol oynar.

Bu çalışmanın amacı, EFQM Mükemmellik Modeli kriterlerini dikkate alınarak Van Yüzüncü Yıl Üniversitesinin değerlendirilmesidir. Bu amaçla EFQM mükemmellik modelinin girdi kriterleri kapsamında değerlendirme yapmak üzere üniversitede yönetici statüsünde çalışan idari ve akademik personel ile yapılan anket ile çıktı kriterlerinden müşterilere ilişkin sonuçları değerlendirmek üzere öğrenciler ile yapılan anket uygulamalarına yer verilmiştir.

EFQM mükemmellik modelinin girdi kriterlerini liderlik, strateji, çalışanlar, iş birlikleri ve kaynaklar, ve süreçler oluşturmaktadır. Yöneticilerle gerçekleştirilen anket uygulaması ile girdi kriterleri açısından üniversitenin durum değerlendirmesi yapılmıştır. Yapılan analizde tüm kriterler açısından 3,75 ile 4 arasında değerlendirmeler yapıldığı, ilgili kriterler açısından üniversitenin durumunun iyi olduğu görülmektedir. Cinsiyet, yaş grupları, statü değişkenlerine göre yapılan analizlerde kriterlerin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı, tecrübe değişkenine göre yapılan analizlerde ise liderlik, strateji, çalışanlar ve iş birlikleri kriterlerine ilişkin ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tecrübe değişkeni açısından kriterleri en yüksek değerlendirenlerin 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip yöneticilerin olduğu anlaşılmıştır. Girdi kriterlerinin kendi aralarında karşılaştırılmasına yönelik analizde, ortalamalar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama liderlik kriterine ait olup onu sırasıyla işbirlikleri, çalışanlar, strateji ve süreçler izlemektedir.

Üniversitelerin en temel müşterileri öğrenciler olarak kabul edilmektedir. Çalışmada müşteriler ile ilgili sonuçları değerlendirmek üzere öğrenciler ile yapılan anket uygulamasına yer verilmiştir. Bu kapsamda öğrencilerin eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetler olmak üzere beş kriterlere yönelik değerlendirme yapılmıştır. Anket uygulamasında ayrıca öğrencilerin genel memnuniyet düzeyleri de sorulmuştur. Öğrenciler tüm

kriterler için 2.7 ile 2.9 arasında puanlama ile üniversitenin eğitim hizmet kalitesini vasat olarak değerlendirmişlerdir.

Demografik faktörlere göre yapılan değerlendirmelerde incelenen kriterler açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür. İsteddiği bölümde okuyan öğrenciler eğitim öğretim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık, ortam ve diğer hizmetlere daha yüksek puanlı değerlendirmeler yapmıştır. Eğitim öğretim programları ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeyi yüksekokul öğrencileri, ölçme değerlendirme kriterinde yüksek lisans öğrencileri, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise hazırlık sınıfı öğrencilerin yaptıkları görülmektedir. Eğitim öğretim programların değerlendirmelerinde kadınların erkeklere oranla daha yüksek değerlendirmeler yaptıkları anlaşılmaktadır. Danışmanlık kriterini öğrenci evinde kalanların, ortam kriterlerini ise ailesiyle birlikte kalan öğrencilerin daha yüksek değerlendirdiği görülmektedir. Üniversitede geçirilen süre açısından 2. yılında olan öğrenciler eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme, danışmanlık ve ortam kriterlerini diğerlerine göre daha yüksek değerlendirme yapmıştır.

Eğitim öğrenim programları, ölçme değerlendirme ve danışmanlık kriterlerinde en yüksek değerlendirmeleri Özalp Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeyi ise merkez kampüste yer alan fakülte öğrencilerinin yaptığı, ortam ve diğer hizmetler kriterlerinde ise en yüksek değerlendirmeleri Gevaş Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin, en düşük değerlendirmeleri ise Erciş'te eğitim gören öğrencilerin yaptıkları görülmektedir.

Çıktı kriterlerinin genel memnuniyet üzerine etkisine yönelik regresyon analizinde eğitim öğretim programları ve diğer hizmetlerin memnuniyet üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Eğitim kalitesine yönelik kriterlerin değerlendirilmesinde en yüksek değerlendirme eğitim öğretim programlarına ait olup onu sırasıyla ölçme ve değerlendirme, danışmanlık, diğer hizmetler ve ortam takip etmektedir. Kriterler genel olarak vasat olarak değerlendirilmiş olup ortam ve diğer hizmetlere ilişkin iyileştirme ihtiyacı diğerlerine göre daha yüksektir.

Çalışma sonuçları girdi kriterleri açısından yapılan iç değerlendirmede üniversite durumunun iyi olduğunu göstermektedir. Üniversitenin en temel müşterisi öğrenciler olup, öğrencilerle yapılan anket sonuçlarına göre bu alanda iyileştirme ihtiyacı olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte çıktı kriterlerini daha kapsamlı değerlendirmek üzere çalışanlar ve muhtemel işverenlerle yapılacak anket uygulamalarının yanı



sıra, mezunların iş bulma oranları, sınav başarıları, akademik çalışmalara ilişkin değerlendirmelerinde dikkate alındığı yeni çalışmalara ihtiyaç vardır.

Kaynakça

- Adams, D. (1998). Eğitimde Kalitenin Tanımlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (2), 233-248.
- Becket, N. ve Brookes, M. (2008). Quality Management Practice in Higher Education—What Quality Are We Actually Enhancing? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 7(1), 40-54.
- Calvo-Mora, A., Leal, A. and Rolda'n, J. L. (2005). Relationships between the EFQM model criteria: A study in Spanish universities. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(6), 741-770.
- Candeğer, A. (2008). *Deniz Okulları/Eğitim Merkezlerindeki Yabancı Dil Öğretiminin Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli Kapsamında Değerlendirmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), 112-128.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Çatalca, H. (2003). *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basın Yayım.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Davies, J., Douglas, A., ve Douglas, J. (2007). The Effect of Academic Culture on the Implementation of the EFQM Excellence Model in UK Universities. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 382-401.
- Doğan, Ö. ve Selvi, G. (2013). Özdeğerlendirme Çalışmalarında Radar Yönteminin Kullanılması ve Bir Eğitim Kurumu Uygulaması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 105-134.
- Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 67-95.
- Erdem, A. (2005). *Etkili ve Verilim Nitelikli Eğitim*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Göksoy, S. (2014). Eğitim Sistemlerinde Kalite Standartları ve Kalite Standart Alanları. *Düzce Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(7), 85-99.
- Gümüšoğlu, Ş. ve Pınar, İ. (2007). *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Halis, M. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hides, M. T., Davies, J., and Fackson, S. (2004). Implementation of EFQM Excellence Model Self-Assessment in the UK Higher Education Sector-Lessons Learned From Other Sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194-201.
- İslamoğlu, H., Candan, B., Haciefendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Basım.
- KalDer. (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Karahan, K. (2001). Hizmetleri Standartlaştırmanın Önemi. *Standart Dergisi*.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Kozak, N., Özel, H. Ç. ve Yüncü, D. K. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuruşçu, M. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.
- Küçük, O. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Atlas Yayın Dağıtım.
- Nenadál, J. (2015). Comprehensive Quality Assessment of Czech Higher Education Institutions. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7, 138-151.
- Odabaşı, Y. (2004). *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Okakın, N. (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özdemir, S. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2): 253-270.
- Öztürk, S. A. (2008). *Hizmet Pazarlaması*. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Saydan, R. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Öğretim Elemanlarından Ka-

- lite Beklentileri: Yüzüncü Yıl Üniversitesi İİBF Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 63-79.
- Şeker kaya, A. K. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- Tari, J. J. (2006). An EFQM Model Self-Assessment Exercise at a Spanish University. *Journal of Educational Administration* , 44(2), 170-188.
- Taşkın, E. (2001). *İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*. İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Yenen, V. ve Göz lü, S. (2010). Yükseköğretimde Müşteri Beklentileri: Türkiye'den Örnekler. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2(2), 28-38.
- Yıldırım, A. H. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yıldız, G. ve Ardıç, K. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bilgi Dergisi*, 73-82.