

Gəncə Dövlət Universiteti



Rektor: Y.Ə. Yusibov
GDU Elmi Şurasının 24.11. 2023-cü il
tarixli iclasında (Pr. № 24) təsdiqlənmişdir.

KEYFİYYƏT MƏDƏNİYYƏTİ DİREKTİVİ

1. Giriş

Bu gün, bütün dünyada dövlət orqanları ali təhsil müəssisələrinin milli sərvətə töhfə verməsini gözləyir. O zamanda bu rəqabət mühitində insan resursları ön plana çıxır. Bu səbəblə, insan kapitalına qoyulan investisiyaların miqdarını artırmaqla bərabər, onun geri qaytarılmasını izləmək üçün bezi tənzimləmələr edilir. Nəticədə, sosial həyatda insanların təhsil səviyyələrinin, xüsusilə də ali təhsil səviyyələrinin əhəmiyyətinin vacibliyi ortaya çıxır. Ali təhsil müəssisələrinin insanlara təhsil verən sənayeyə çevrilməsinə geniş imkan yaranır. Bu imkan isə, universitetlərin ən birinci vəzifələri ilə üst-üstə düşməkdədir. Belə ki, Universitetlərin qarşısında duran ən vacib vəzifələrdən birincisi həyata uyğun bacarıqlı, təhsilli, qarşılıqlı münasibətə malik və hərtərəfli peşəkar kadrlar yetişdirməkdir. Bunun özü də, inkişaf etmiş cəmiyyətlərdə bir istehsal prosesidir. İdeal olaraq bu proses erkən başlamalı olsa da, məhz ali təhsillə insanlar yetkinliyə qədəm qoyur və real dünyanın necə olduğunu hiss etməyə başlayırlar.

İnformasiya texnologiyalarının bu günkü sürətli inkişafıda, insanların beyin gücünün fiziki əməyi əvəz etməsi yeni təşkilati dəyişiklikləri tələb edir. Bununla bərabər insan resursları yetişdirən ali təhsil müəssisələrində ali təhsildə keyfiyyət şüurunun yaradılmasına yönəlmiş işlər də getdikcə artmaqdadır. Bu dəyişiklik və inkişafın həyata keçirilməsi isə yeni bir təşkilati dəyər və vizionun yaradılmasını tələb edir. Bu isə özlüyündə yeni bir mədəniyyətin yaranması deməkdir. Çünki, mədəniyyət insan toplumlarının zamanla qazandığı bütün davranış və düşüncə tərzlərini özündə ehtiva edir. Özündə dəyərlər sistemini ifadə edir. Ona görə də, hər bir cəmiyyət kimi hər bir təşkilatın da öz mədəniyyətinin var olmasını şərtləndirir.

Mədəniyyət insanlar tərəfində yaradılmış olan maddi və mənəvi dəyərlərdir. Ona görə də, mədəniyyətin var olması ilə bərabər, onun keyfiyyətidə əhəmiyyət daşıyır. Belə ki, keyfiyyət hər bir vahiddə və

ümumilikdə proseslərin balanslaşdırılmış şəkildə, ən yaxşı və ən səmərəli şəkildə icrasını ölçür. Başqa sözlə desək, keyfiyyət bir-biri ilə bağlı olan hər bir vahiddə mükəmməliyin təmin edilməsi və həmin proseslərin sağlam şəkildə həyata keçirilməsini təmin etməkdir. Keyfiyyətin əldə olunması özlüyündə çox böyük əmək, zəhmət və təminat tələb edir. Bir mənalı şəkildə deyə bilərik ki, keyfiyyət iş və yük deyil. Əksinə, görülən işlərin mükəmməliyi üçün mübarizə üsuludur. Bu iş prosesi sistemli şəkildə həyata keçirilməli olduğu üçün, bir sistemin mövcudluğu lazımdır. Eləcə də, bu sistem özündə keyfiyyət təminatını əks etdirməlidir.

Universitetdə Keyfiyyət Təminatı Sistemi ali təhsil xidmətlərindən faydalanan bütün maraqlı tərəflərin minimum ehtiyaclarını ödəyən səviyyədə keyfiyyətli xidmətlər təqdim edən və onlara etimad yaradan audit, qiymətləndirmə və nəzərdən keçirmə tədqiqatlarının bütünüdür. Universitetlər üçün ixtisaslı peşakar fərdlərin yetişdirilməsi baxımından bilik, bacarıq və elm xidməti prosesində keyfiyyətli idarəetmə yanaşması irəliləyişi təmin etdiyi üçün, aktyorların peşəkarlaşması ilə bağlı dəyişikliklərin idarə olunmasına daha çox diqqət yetirilir. Sistemin yaradılmasında da, əsas məqsəd biliklərin tədqiqi, ötürülməsi və yenilənməsini həyata keçirərkən müəyyən olunmuş standart və qanunauyğunluqlara uyğun dəyərlərin, səriştələrin və peşəkarlığın inkişafına diqqət yetirməkdir. Bu işə, keyfiyyətin inkişafı ilə bağlı yeni bir anlayışı özündə əks etdirir.

Gəncə Dövlət Universitetinin də, söykəndiyi öz mədəni dəyərlərinə, inandığı inanca və vizyonuna uyğun keyfiyyətli idarəetməni tam şəkildə həyata keçirmək üçün, öz Keyfiyyət Təminatı Sistemi vardır. Bu sisteme uyğun olaraq, öz Keyfiyyət Təminatı Siyasətini müəyyənləşdirmişdir. Universitet daxilində bütün struktur və bölmələrin bu Siyasətə əməl etməsində məcburi sayılır. Keyfiyyət Təminatı Siyasətinə uyğun olaraq, rəhbərlik keyfiyyətin müntəzəm olaraq yaxşılaşdırılmasını və bir mədəniyyətə çevrilməsini hədəfləyir. Bu Siyasət, universitetdəki bütün fəaliyyətlər üçün geniş bələdçi və prinsiplərin ifadəsidir. Keyfiyyət Təminatı

Siyasəti keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılmasına təlimat verir. Əməkdaşların müəyyən situasiyalarda necə davranmalı olduğuna dair müəyyənləşdirmələri ehtiva edir. Universitetin daxili və xarici mühitdə mövcudluğunu qorumaq və daxili əlaqələri idarə etmək üçün keyfiyyətlə əlaqəli dəyərlərin icrasını təmin edir.

2. Təşkilat mədəniyyəti və xüsusiyyəti

Yeni nəsil keyfiyyət mədəniyyəti yanaşmasında nəzarət əvəzinə dəyişikliyə, təminat əvəzinə inkişafa, standartların saxlanması əvəzinə innovasiyaya önəm verilir. Bu yanaşma ali təhsil müəssisəsinin maraqlı tərəflərinin səlahiyyətlərini təmin edən amilləri müəyyən etməyə və təşviq etməyə çalışır. Bunun üçün, ilk növbədə təşkilat mədəniyyətinə baxmaq lazımdır. Çünki, ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi yanaşması təşkilat mədəniyyətinin xüsusiyyəti kimi qəbul edilir.

Keyfiyyətə təşkilat mədəniyyəti nöqteyi-nəzərindən baxmaq bütöv bir anlayışa əsaslanmaq deməkdir. Keyfiyyət mədəniyyəti dəyərləri, düşüncə nümunələrini, simvolları, təcrübələri, normaları, prosesin idarə edilməsi vasitələrini və keyfiyyət kompetensiyalarını vahid baxışla birləşdirir və ümumi pedaqoji hərəkətləri inkişaf etdirir. Ünsiyyət və iştirak etimad mühiti yaradır. Bundan əlavə, keyfiyyət mədəniyyətinin yaradılmasında yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya qarşılıqlı əlaqə mühüm və həlledici hesab edilir. Həm də, keyfiyyəti qiymətləndirmək, təmin etmək və ya yaxşılaşdırmaq üçün əksər yanaşmalar təşkilati proseslərin təkmilləşdirilməsinə və ya sadələşdirilməsinə, fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsinə və ya fərdi bacarıqların inkişafına yönəldilir.

Təhsil müəssisələrində keyfiyyət mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsində keyfiyyətə nəzarətdən daha çox təşkilati dəyişikliklərə diqqət yetirilməlidir. Keyfiyyətin təminatı deyil, keyfiyyətin inkişafına üstünlük verilməlidir. Bu səbəblə Gəncə Dövlət Universitetində hər hansı bir işin görülməsindən asılı olmayaraq, bütün proseslərdə və hərəkətlərdə dəyişiklik və inkişaf ideyası

əsas götürülür. Standart uyğunluğu ilə kifayətlənməyərək, əksinə yenilik təşviq edilir. İnkişaf proqramlarının, yeni texnologiya tətbiqlərinin, keyfiyyət təminatı sistemlərinin və oxşar idarəetmə vasitələrinin uzunmüddətli perspektivdə uğurlu olmasını təmin edəcək mədəni mühitin yaradılmasına çalışılır. Keyfiyyət idarəetmə yanaşmaları və onun alətləri, sərəfələri, fərdi və təşkilati dəyərləri keyfiyyətin yaxşılaşdırılması prosesinin təcrid olunmuş amilləri kimi nəzərdən keçirilmir. Əksinə, onlar vahid və təhsil yönümlü bir konsepsiyada birləşirlər. Güclü və zəif tərəflər müəyyən edilir və keyfiyyət mədəniyyətinin ümumi vəziyyəti müəyyən edilir.

Gəncə Dövlət Universitetində keyfiyyətin yüksəldilməsi tək cə prosesin idarə edilməsi məsələsi kimi deyil, həm də təşkilati proseslərə və axınlara inteqrasiya olunmuş pedaqoji təcrübədə qiymətli danışıqlar prosesi kimi konseptuallaşdırılır.

Keyfiyyətin əhəmiyyəti barədə məlumatlandırma bütün işçilər, xüsusən də professor-müəllim heyəti arasında aparılır. Onlar inanmalıdırlar ki, keyfiyyət öhdəlik deyil, daha çox doğru tapdıqları bir şey və təşkilati daha uğurlu etmək üçün bir yoldur. Müəllimlərə cəmiyyətdə qarşısındakı məsuliyyətləri dərk etdirilir. Fakültələrdə tələbələrin təhsilinə diqqət yetirmə təşviq edilir. Bacarıqlı professor-müəllim heyətinin formalaşmasında uyğun mühit təmin edilir.

Universitetdə tələbələrə verilən təhsilin keyfiyyət mədəniyyətin mərkəzində olmasına çalışılır. Tələbələrin yeni bilik öyrənmək həvəsi artırılır və bunun üçün müvafiq tədbirlər görülür. Tələbələrə ixtisas və seçmə fənn seçimində daha çox sərbəstlik verilir. Tələbələrə maraq göstərdikləri sahələrdə özlərini təkmilləşdirmək imkanı verməklə, onların universitet təhsilinə olan həvəsi və motivasiyası artırılır. Klassik təhsil yanaşmasında olduğu kimi tələbələrə məlumat verməklə öyrənməyə kömək etmək deyil, onların öyrənmə bacarıqlarını inkişaf etdirməyə kömək etmək əsas təlim-tədris prosesi sayılır. Tələbələrə problemlərə elmi cəhətdən innovativ yanaşmanı öyrətməklə. ümumilikdə tədqiqata maraq göstərmələri

həvəsləndirilir. Bundan əlavə, tələbələr konfranslarda, şirkətlərdə, internetdə və beynəlxalq tədbirlərdə universitetdən kənarında yeni şeylər öyrənməyə təşviq edilir və dəstəklənir.

Universitetdə keyfiyyət makro və mikro keyfiyyətə bölünür. Makro keyfiyyət ölkənin və ya regionun ali təhsil keyfiyyətini əhatə etdiyi halda, mikro keyfiyyət konkret ali təhsil müəssisəsinin keyfiyyətinə aiddir. Ali təhsilin makro və mikro keyfiyyəti universitetin təhsil keyfiyyəti ilə müəyyən edilir. Universitetin müəyyənedici xüsusiyyətləri əsasında inkişafını təşviq etməklə, uzunmüddətli perspektivdə oxşarlıqların qarşısı addım-addım alınır.

Universitetin əsas hədəfi keyfiyyəti daimi olaraq yüksəltməyi hədəfləyən və bu məqsədlərə çatarkən keyfiyyətli işlərin qurumdakı dəyərlər və gözləntilərə uyğun əlaqələndirilməsini təmin edən institusional mədəniyyəti daimi etməkdir. Çünki, keyfiyyət mədəniyyəti qurumun təşkilati mədəniyyəti ilə sıx əlaqəlidir.

Nəticə etibarlı ilə təhsil yönümlü keyfiyyət anlayışı əvəzinə keyfiyyət yönümlü təhsil anlayışına diqqət yetirilir. Bu səbəbdən xarici motivasiya yerinə daxili motivasiyanı artırmaq üçün uzunmüddətli perspektivdə faydalı olacaq yollara müraciət olunur. Keyfiyyət mədəniyyəti yaratmaq üçün öyrənən universitet olmağı hədəfləyir.

Gəncə Dövlət Universiteti təşkilati mədəniyyətinə nail olmaq üçün ideal universitetin aşağıdakı xüsusiyyətlərini qəbul edir:

- Paylaşılan vizion,
- Hadisələrə reaksiya verməkdənsə, onları yönləndirmə,
- Komanda formasında işləmə,
- Müxtəlif bacarıq və keyfiyyətləri birlikdə qiymətləndirmə və sistemi bütövlükdə nəzərdən keçirmə,
- Qısamüddətli, kursor həllərdən qaçma,
- Yaxşı ideyanın haradan gəldiyindən asılı olmayaraq üstünlük təşkil etməyə imkan vermə,

- Alternativ perspektivləri dəyərləndirmə və istifadə etmə,
- Liderin rolunun və bununla məhdudlaşmayacağını qəbul etmə,
- Etibar edilən münasibətlər çərçivəsində işləmə,
- Görünlən işlərdə dürüstlük,
- Əməkdaş və tərəfdaşlarına hörmət,
- Təcrübələrin harada olduğunu bilmə və ondan istifadə,
- Öhdəlik və məsuliyyəti təşviq etmə,
- İşçiləri şəxsi və ümumi inkişafa təşviq etmə,
- Avtoritar rejim olmadan hakimiyyəti zəiflətməmə,
- Həll proseslərini çıxılmaz vəziyyətə salmama,
- Müdafiədən istifadə etməmə,
- Öz təbliğatı ilə özünü aldatmama,
- Tətbiqlərini başqaları ilə müqayisə etmə,
- Təcrübələrini düşünmə və reflektiv şəkildə qiymətləndirmə,
- Hər şeyi öz inkişafına həsr etmə,
- Ən əsası, fərdi və kollektiv təcrübələrdən öyrənməyi bilir.

3. Təşkilat mədəniyyəti modeli və elementləri

Gəncə Dövlət Universitetində keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesi mədəni və psixoloji, təhsil və tədris, təlim və tərbiyə, tədqiqat və elm, cəmiyyət və beynəlləşmə, eləcə də struktur və idarəetmə komponentlərini əhatə edir. Keyfiyyəti daim yaxşılaşdırmaq məqsədi daşıyan və iki fərqli elementi özündə birləşdirən təşkilat mədəniyyətini müəyyən edir;

1. Paylaşılan dəyərləri, inancları, gözləntiləri və keyfiyyətə bağlılığı özündə cəmləşdirən mədəni və psixoloji elementlərdir. Mədəni və psixoloji element aşağıdan yuxarıya doğru inkişaf edən proseslərə işarə edir.

2. Keyfiyyəti yaxşılaşdırmaq və fərdi səyləri tənzimləmək üçün müəyyən edilmiş prosesləri özündə birləşdirən struktur və idarəetmə

elementidir. Struktur və idarəetmə elementləri keyfiyyət təminatı sahəsidir. Təbiətinə görə yuxarıdan aşağıya doğru yayılır.

Mədəni və psixoloji element hər bir işçi ilə əlaqəli olduğu halda, struktur və idarəetmə elementi təşkilatla bağlıdır.

Keyfiyyət mədəniyyəti modeli keyfiyyət mədəniyyəti üçün vacib olan müxtəlif sahələrdə konsepsiyaları və inkişafı təhlil edərkən faydalı olan konseptual çərçivə təmin edir. Keyfiyyət mədəniyyəti modeli keyfiyyət mədəniyyətinin müxtəlif elementlərini təhlil etməyə imkan verir.

Ümumiyyətlə institusional mədəniyyətin bir çox və müxtəlif komponentləri və funksiaları mövcuddur. Onları aşağıdakı kimi də, qeyd edə bilərik:

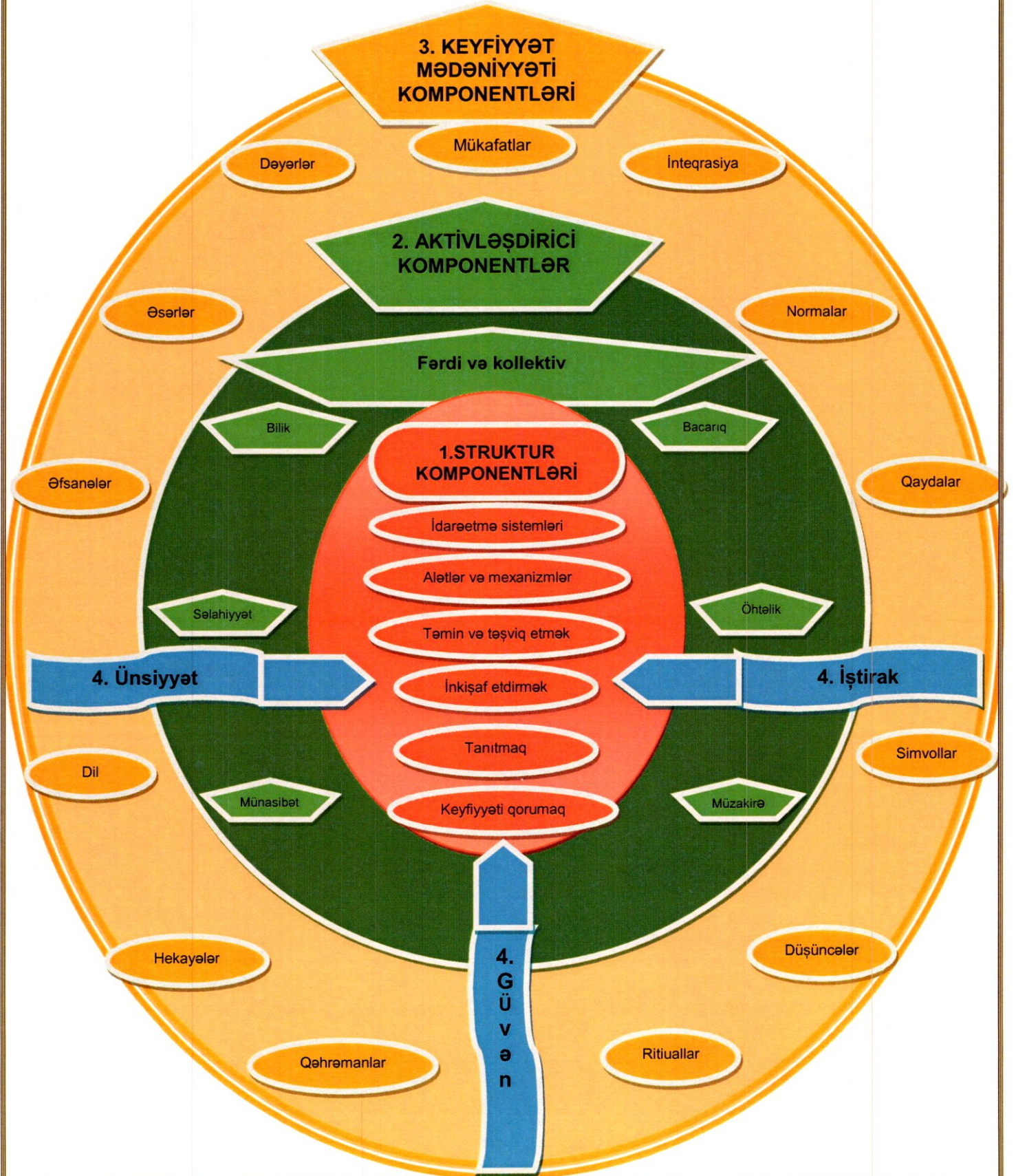
Komponentlər;

- Üzvlərin paylaştığı dəyərlər,
- İnsanların qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanan davranışlar,
- İş qrupları üçün yaranan normalar,
- Qəbul edilən dominant dəyərlər, qaydalar və şərtlər
- İş görmək və aparmaq üsulları,
- İşçiləri bir arada tutan dəyərlər,
- Universitetə nüfuz verən və onu digər təşkilatlardan fərqləndirən xüsusiyyətlər,
- Qəbul edilən məqsəd, inanc və şüarlar,
- Uğura birbaşa təsir edən prinsiplər,

Funksiyalar;

- Sonradan öyrənilir və ya mənimsənilir,
- Bələdçi rolunu oynayır,
- Bir nəzarət vasitəsidir,
- Ortaq dəyərləri artırır,
- İnsanlar arasındakı bağı gücləndirir,
- Dəyişən şəraitdə və ya struktur dəyişikliklərində məqsədin itirilməməsini təmin edir,

- İnsanların necə davranmalı olduğunu müəyyən edir,
- Hansı səylərin göstərilməsi lazım olduğunu bildirir,
- Təşkilati şəxsiyyət yaradır,
- İşçilərə təşkilati aidiyyət hissi verir.



Gəncə Dövlət Universitetində Keyfiyyət Mədəniyyəti modeli aşağıdakı komponentlərdən ibarətdir:

Komponent 1: *Struktur* - Universitetin keyfiyyət sistemlərini təmsil edən komponentlərdir. Keyfiyyətin idarə edilməsi yanaşmalarını, keyfiyyətin təmin edilməsi, idarə edilməsi, təşviqi və tanınması sistemləri, alətləri və mexanizmləri ilə əlaqədardır.

Komponent 2: *Aktivləşdirici* - Keyfiyyət sistemlərini universitet mədəniyyətlərinə inteqrasiya etməyə imkan verən keyfiyyət səlahiyyətlərini təmsil edən dəstəkləyici komponentlərdir. İşçilərə və maraqlı tərəflərə keyfiyyət təminatı sistemlərinə daxil olan və yeni həyata keçirilən prosesləri, qaydaları və iş proseslərini qəbul etməyə və onları öz işlərinə tətbiq etməyə imkan verən elementləri və səlahiyyətləri əhatə edir. Burada üç element arasında fərq qoyulur; a) fərdi və kollektiv məsuliyyət, (b) müzakirə, c) keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün ümumi və xüsusi səlahiyyətlər.

Komponent 3: *Keyfiyyət mədəniyyəti* - Keyfiyyət mədəniyyəti görünən və görünməyən işləri təmsil edir. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması proseslərindən təsirlənən elementlər modelin xarici təbəqəsində yerləşir. Universitetin maddi artefaktlarını, simvollarını və rituallarını təmsil edən elementlərdir. Keyfiyyətin yaxşılaşdırılması prosesləri dəyərlər, rituallar və maddi mədəniyyət artefaktları haqqında mövcud fərziyyələrə təsir göstərə bilər. Çünki, hər bir ali təhsil müəssisəsinin təşkilat mədəniyyətini təşkil edən özünəməxsus simvolları, təcrübələri, hekayələri və düşüncə tərzidir. Onlar razılaşdırılmış simvolların, tətbiq olunan ritualların və digər mədəni elementlərin təzahürlərini və təşkilatda təlim yönümlü keyfiyyətin yaxşılaşdırılması proseslərini təmsil edir.

Bundan əlavə öne çıxarılan qəhrəmanlar bəzi uğurlu təkmilləşdirmə proseslərini təmsil edir və həmçinin universitet daxilində keyfiyyətin yüksəldilməsinə kömək edir.

Komponent 4: *Birləşdirici* - Modelin dördüncü komponentinə üç amil daxildir. Bunlar ünsiyyət, iştirak və güvəndir. Bu amillər modelin

komponentləri arasında zəruri əlaqələri təmsil edir. Mədəniyyət anlayışları təşkilat üzvləri tərəfindən müzakirə edilir və onlar iştirak yolu ilə inkişaf edir. Güvən fərdi və kollektiv əlaqəni təşviq etmək üçün ilkin şərtidir. Bu, keyfiyyət potensialının simvollarında, artefaktlarda, rituallarda və digər mədəni elementlərdə ifadə olunan mədəni reallıqlara çevrilməsi üçün zəruri şərtidir. Xüsusilə, birləşən amillər göstərir ki, keyfiyyət mədəniyyəti kənardan asanlıqla idarə edilə bilməz. Güvən, iştirak və ünsiyyət universitetin keyfiyyətli mədəniyyətinin formalaşması üçün lazımi şərait yaradır.

Birləşdirici amillər keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı üçün vacib olan yuxarıdan aşağıya və aşağıdan yuxarıya doğru prosesləri xarakterizə edir. Bu qütblərin vasitəçilik münasibətində iştirak və ünsiyyət elementləri həlledici olsa da, bu vasitəçiliyin uğurunu şərtləndirən amil kimi güvəni görmək olar.

4. Keyfiyyət mədəniyyəti anlayışları

Gəncə Dövlət Universitetinin bütün fəaliyyət və proseslərində əks olunan davamlı təkmilləşdirmə vasitəsi kimi ümumi keyfiyyət idarəetmə mədəniyyətini formalaşdıran və bir-birini tamamlayan əsas keyfiyyət mədəniyyətinin anlayışları aşağıdakı kimidir:

- Bu gün və gələcəkdə maraqlı tərəflərin ehtiyac və istəklərinə tam cavab vermək,
- Keyfiyyətin inkişafı və təkmilləşdirilməsi prosesində təşkilatın bütün işçilərinin könüllü iştirakını nəzərdə tutan tam iştirak,
- Universitet rəhbərliyinin keyfiyyət və keyfiyyət mədəniyyətinin vacibliyinə inanması, həyata keçirilməsini dəstəkləməsi və işçilərə nümunə olaraq prosesdə iştirak,
- Rəhbərliyin və bütün işçilərin keyfiyyət fəlsəfəsini öyrənməsinə imkan verəcək təlim və inkişaf proqramlarının olması,

- Rəhbərlik və xüsusilə işçilərin keyfiyyət və rəqabətdən xəbərdar olması və davamlı təkmilləşdirmənin vacib olduğunu tam başa düşmələri,
- İşçilərin qərar qəbul etmə proseslərində iştirakını, təşkilati məqsədləri qəbul etmələrini və məsuliyyətlərin bölüşdürülməsini təmin etmək üçün komanda işi,
- Bir dəyişiklik fəaliyyəti olduğunu və bunun xüsusi mədəni mühit tələb etdiyini adekvat şəkildə dərk etməsi,
- Keyfiyyətli münasibət və davranışları ən aşağı səviyyəli işçilərə qədər çatdırılması,
- İşçilərin motivasiyasını artırmaq üçün mükafatlandırma mexanizminin olması,
- Yeni idarəetmə yanaşmasını tətbiq etmək üçün lazım olan infrastrukturun yaradılması,
- Mövcud vəziyyəti adekvat təhlil edərək, prosesin mövcud sistem və siyasətlərlə inteqrasiya edilməsi,
- Keyfiyyət mədəniyyəti fəlsəfəsinin qurulması və iş proseslərində baş verən dəyişiklikləri və inkişafı aşkar etmək üçün statistik nəzarət üsullarının tətbiqinə imkan verən proseslərin ölçülməsi.

5. Keyfiyyət mədəniyyəti yaradan strategiyalar:

- Dəyişiklik üçün proseslərin, davranışların və prosedurların sorğular vasitəsilə müəyyən etmək,
- Planlaşdırılan dəyişiklikləri yazılı şəkildə təqdim etmək,
- Dəyişikliklər etmək üçün plan hazırlamaq,
- Emosional keçid prosesini başa düşmək,
- Əsas insanların müəyyən edilməsi və onların tərəfdarlara çevrilməsi
- Üz-üzə görüşlərin həyata keçirilməsi,
- Kompliment strategiyalarının həyata keçirilməsi,
- Dəstək vermək.

6. Keyfiyyət mədəniyyətinin ölçüləri

Keyfiyyət mədəniyyətinin yaradılması üçün keyfiyyətin ölçülməsi, monitorinqi və nəzarət mexanizmlərinin nümayiş üçün seçilməməsi və ya tətbiq edilməməsi gözlənilir. Qiymətləndirmə məlumatlarının ardıcılığı və representativliyi, istifadə olunan metodların əsaslılığı, etibarlılığı və elmi sübutların istifadəsi məcburidir.

Gəncə Dövlət Universitetində Keyfiyyət mədəniyyətinin ölçüləri liderlik, ünsiyyət, iştirak, keyfiyyət məqsədləri, fədakarlıq, keyfiyyət dəyərləri, etibarlılıq, məsuliyyət, tanınma və məlumat kimi qəbul edilir. Universitetin inkişaf üçün istədiyinə bilinməsi, fərdlərdən gözlənilənlərin aydın olması və bunun üçün missiyasının işlənilib hazırlanması və paylaşılması əsas götürülür. Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşması üçün keyfiyyətə və onun inkişafına bağlılıq aşılır.

Rəhbərliyin niyyət bəyanatı və tətbiq olunan keyfiyyət təminatı sisteminin mövcudluğu əsas şərt kimi götürülür. Keyfiyyət təminatını təmin edəcək şəxslər tərəfindən müntəzəm məlumatların toplanması, qiymətləndirilməsi və tədbir görülməsi mədəniyyətin formalaşmasına, onun geniş şəkildə mənimsənilməsinə və həyat tərzinin formalaşmasına xidmət edir. Bütün işçilərin, xüsusən də professor-müəllim heyətinin keyfiyyətin yüksəldilməsi prosesində iştirakı təmin edilir. Bunu məcburi olduğu üçün deyil, bunun düzgün olduğu və daha yaxşı bir qurum olmağın yolu olduğuna görə edildiyi aşılır. Bir sözlə, keyfiyyət ideyasının bütün iş prosesinə və tətbiqlərə nüfuz etməsi əsas məqsəd hesab edilir. Çünki, orta q təşkilat mədəniyyətində işçilər ümumi hiss, düşüncə və canlı davranışla məşğul olurlar. Davranışlar, rollar, münasibətlər, normalar, dəyərlər və sistemlər mədəniyyətin alt ölçüləridir.

Gəncə Dövlət Universiteti həm daxili, həm də xarici maraqlı tərəflərin məmnuniyyətini optimallaşdıracaq şərtlərin təmin edilməsini və hətta ali təhsildə çətinliklərin öhdəsindən gəlmək üçün xarici maraqlı tərəflərə üstünlük verilməsini həyata keçirir. Struktur və bölmələrdən universitetin

Keyfiyyət Təminatı Siyasətini dəstəkləmələrini nümayiş etdirmələri tələb olunur. Universitetin "daxili keyfiyyət təminatı sistemi" və "keyfiyyət mədəniyyəti" anlayışları bir-birini tamamlanması hədəflənir.

Keyfiyyət mədəniyyəti anlayışı öyrənmə təcrübəsinin keyfiyyətini daimi olaraq artırmağa çalışan bir qurum kimi təsvir edilir. Keyfiyyət mədəniyyəti iki əsas hissədən ibarətdir:

1. Keyfiyyətin idarə edilməsi
2. Keyfiyyətə bağlılıq.

Keyfiyyətin idarə edilməsi keyfiyyətin ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, təmin edilməsi və artırılması üçün tələb olunan alət və mexanizmləri təsvir etmək üçün istifadə olunan keyfiyyət mədəniyyətinin texnokratik tərəfini göstərir. Keyfiyyət idarə edilməsi təşkilatın arzuolunan nəticələrinə nail olmaq üçün zəruri olan fərdi səyləri istiqamətləndirməyə və əlaqələndirməyə kömək etmək üçün təlimat verir. Keyfiyyətin idarə edilməsi keyfiyyət mədəniyyətinin ümumi-xüsusi yanaşmasına yaxındır.

Keyfiyyətə bağlılıq keyfiyyət mədəniyyətinin mədəni elementi olaraq iki səviyyəyə bölünür: fərdi və kollektiv səviyyə. Fərdi səviyyədə keyfiyyətə can atmaq şəxsi öhdəlikdir. Keyfiyyət mədəniyyəti maraqlı tərəflərlə görüşmək və öyrənmə məqsədlərinə nail olmaq üçün güclü inam yaratmaq məqsədi daşıyır. Kollektiv səviyyədə şəxsi öhdəliklər keyfiyyət mədəniyyətinə töhfə verir, yəni hər bir üzv keyfiyyət konsepsiyasını dəstəkləyir. Bu mənada o, keyfiyyət mədəniyyətinin ümumi konsepsiyasının psixi elementidir və xüsusidən ümumiyyə yanaşmanı təmsil edir.

Gəncə Dövlət Universitetində mədəni mühitin yaradılması zamanı ali təhsildə keyfiyyət, keyfiyyət təminatı və keyfiyyətin davamlığı haqqında qavrayışları açıqlayan ana mövzular olaraq, təhsil və təlim, tədqiqat və inkişaf, idarəetmə və inzibati proseslər, institusional daxili qiymətləndirmə, institusional xarici qiymətləndirmə, cəmiyyət və beynəlləşməni, keyfiyyət mədəniyyətinin mənimsənilməsi və yayılması mövzuları əsas götürülmüşdür.

Təhsil və təlim ana mövzusu proqram və ixtisasların standartlara uyğunluğunun müəyyən edilməsi, tələbə mərkəzli təlim, tədris və qiymətləndirmə olaraq alt mövzuları özündə birləşdirir.

Proqram kvalifikasiyalarının və standartlara uyğunluğun müəyyən edilməsi, təhsil və təlim proqramlarının milli və beynəlxalq kvalifikasiyalar və standartlar çərçivəsində tələbələrin yetişdirilməsini və məzun olmasını təmin etmək kimi qəbul edilir.

Təhsilin standartlaşdırılması, hər bir məzunun müəyyən edilmiş ixtisas və səriştələr çərçivəsində məzun olmasını təmin etmək, təhsil prosesini tam şəkildə həyata keçirmək deməkdir.

Bu fəaliyyətlərin təşkilində universitetin müəyyən standartlara uyğunluğu, missiya və vizyonuna uyğun olaraq bu standartların hazırlanması və bu fəaliyyətlərə nəzarət edilməsi həyata keçirilir.

Universitet ali təhsil müəssisəsi olaraq, təhsil fəaliyyəti ilə məşğul olduğu üçün, təhsili alanların hamısı mümkün qədər ordan razı və məmnun getməlidir. Bu səbəblə Gəncə Dövlət Universiteti təhsil müddətində hər bir tələbəyə öz məmnuniyyətini aşlayır. Tələbəni işin içinə cəlb edərək və onlara daha çox töhfə vermək üçün fəaliyyətlər göstərir. Bu təkbətək görüşlərlə ifadə edilir. Fakültələrdə asılmış şikayət qutularından çox fəal istifadə edilir. Tələbə sorğuları keçirilir və qiymətləndirilir. Həmin sorğulara həm kurslar, həm də fakültədəki ümumi xidmətlər baxımından böyük əhəmiyyət verilir. Bu yolla tələbələrin daxil olduğu bir mexanizmin qurulması istənilir.

Tədqiqat və inkişaf ana mövzusu tədqiqat resursları, tədqiqat nəticələrinin monitorinqi və təkmilləşdirilməsi alt mövzuları özündə ehtiva edir. Universitetimizin fiziki resursları və fiziki quruluş baxımından çox yaxşı nöqtədə olması üçün güclü maliyyə resurslarının var olması hədəflənir. Bu, demək olar ki, bütün dövlət universitetlərinin problem yaşadığı sahələrdən biridir.

Bununla bərabər insan resurslarının keyfiyyətinin və sayının artırılması daima əsas məqsədlərdəndir. Xüsusilə akademik heyətinin iş qəbulu zamanı müəyyən meyarlara tam cavab verə bilən müəllimlərin iş qəbulu planlaşdırılır. Çünki, akademik keyfiyyət universitet təhsilinin ənənəvi məqsədini həyata keçirən əsas insan resursudur. Bununla bərabər, akademik keyfiyyət akademik tədqiqat üçün tələb olunan səriştələri özündə cəmləşdirir.

Universitetdə ali təhsil kontekstində işə qəbul olmaq həm akademik sahədə mövzu ilə bağlı təcrübənin əldə edilməsi, həm də məzunlara innovasiya və liderlik üçün lazımi səriştələrin verilməsi akademik heyətin keyfiyyətindən asılıdır. Həm də məşğulluqla bağlı mühüm səlahiyyətlərin inkişafı və əldə edilməsi deməkdir. Bunun üçün həm cari, həm də gələcəyə hesablanmış idarəetmə üsulları və yeni tədris üsulları daha yaxşı şəkildə və düzgün mühitdə, yaxşı şəraitdə, müasir texnologiyalardan və yeni texnikalardan istifadə etməklə təmin edilir.

Akademik heyətin aldığı pulun müqabilində nə verdiyi ilə bağlı maarifləndirmə işi aparılır.

Tələbə mərkəzli öyrənmə, öyrətmə və qiymətləndirmə alt mövzusu ilə bağlı ifadələri aşağıdakılardır:

İdarəetmə və inzibati proseslər ana mövzusu resursların idarə edilməsi, idarəetmənin effektivliyi və hesabatlılığı, idarəetmə və inzibati bölmələrin strukturu və informasiya idarəetmə sistemi olaraq 4 alt mövzuya bölünmüşdür. Resursların idarə edilməsində insan, maliyyə və fiziki resurslar baxımından yaşanan qeyri-kafiliklərin ali təhsildə keyfiyyət qavrayışını əhəmiyyətli dərəcədə müəyyənləşdirən faktor olduğu müəyyən edilir.

Ali təhsildə keyfiyyətə dair şəffaf idarəetmə yanaşmasının mənimsənilməsi və həyata keçirilməsi, özbaşınalıqdan uzaq daha institusional strukturun qurulması və institusional yaddaşın gücləndirilməsi üçün keyfiyyət idarəetmə informasiya sisteminin zəruriliyinə diqqət yetirilir.

İnfrastruktur şəraitinin yaxşılaşdırılması üçün maliyyə ayrılır. Fiziki imkanlar dəstəklənir. Təhsilə dəstək verməklə, materiallar, ehtiyaclar, professor-müəllim heyəti və onların ehtiyaclarının həll yolları üzərində işlənir.

Təhsillə bağlı olaraq, işçilərə həm maddi, həm də mənəvi cəhətdən köməklik göstərilir. Motivasiya və həvəsləndirmə kimi mövzulardada kömək edilir. Kafedraların kadr tələbatını ödəməklə, onlara köməkçi və professor-müəllim heyəti baxımından dəstək verilir.

Fakültələrdə fəaliyyət sisteminin daha etibarlı, hesabatlı və şəffaf olması üçün səylər göstərilir. Struktur və bölmələrin daha yaxşı fəaliyyət göstərməsi və davamlılığını qorumaq üçün addımlar atılır. Bir işçi dəyişirsə, başqa bir işçi gələndə işi daha asan başa düşmək və yerinə yetirmək üçün təcrübələr bölüşülür. Rəhbərlik standartlaşdırılmış yanaşma tələb edir. Rektorluq bununla bağlı möhkəm sistem yaradır. Bu prosesi təkcə fakültə və ya bölmə kimi deyil, institusional əsasda dəyişdirmək daha faydalı hesab edilir. Bunların müəyyən sistemə şəkildə qeydə alınmasının bütünü təşkil edir.

İnstitusional daxili qiymətləndirmə və institusional xarici qiymətləndirmə ali təhsildə keyfiyyət təminatının nə olduğu barədə fikirləri daxili və xarici qiymətləndirmə proseslərinə işarə edir. Bununla əlaqədar olaraq, milli və ya beynəlxalq sertifikatlaşdırma orqanlarının və Ali Təhsildə Keyfiyyəti Təminatı Agentliyinin daxili və xarici audit prosedurlarına xüsusi diqqət yetirilir. Digər tərəfdən bu yoxlamalar nəticəsində, struktur və bölmələrin mövcud vəziyyətləri ilə bağlı özlərində maarifləndirmə yaratdığı və bu münasibətlə uzun müddətdir təxirə salınmış bəzi tələblər gündəmə gətirilərək yerinə yetirilir. Bütün bunlara əlavə olaraq, uğurlu korporativ xarici qiymətləndirmə prosesi nəticəsində əldə edilən tanınma sertifikatının korporativ imic və reputasiya baxımından əhəmiyyətli qazanclar təmin etdiyi vurğulanır.

Cəmiyyət və beynəlləşmə ana mövzusu iqtisadi, sosial, siyasi, mənəvi və beynəlxalq münasibətlər olaraq alt mövzulara bölünür.

Cəmiyyət anlayışı ictimai həyat və ictimai münasibətlər sistemində keyfiyyətə bir-birindən fərqli yer tutan insanlar birliyi ifadə edir. Məhz müəyyən sosial qrupa mənsub olması sayəsində insanlar cəmiyyətdə özlərinin çox tərəfli funksiyalarını daha dolğun yerinə yetirə bilirlər.

Hər bir vətəndaş cəmiyyətin üzvüdür. Vətəndaş ölkənin həyatında mühüm rol oynayan şəxsdir. Onun cəmiyyətin problemlərinin həllində iştirak etmək və qərarlar qəbul edilməsinə təsir göstərmək hüququ vardır. Bu səbəblə ali təhsil sahəsində öyrənən və öyrədən özündə bu cəmiyyətin siyasi, sosial, iqtisadi, mədəni və beynəlləşmə sferalarındakı inkişafı əldə etməli və öz xidmətlərini göstərməlidirlər. Gəncə Dövlət Universitetində də bu mövzu daim diqqətdə saxlanılır

Hər bir insanın davranışı, hisləri, qabiliyyəti, arzusu və s. cəmiyyətin mənəvi həyatına daxildir. Ona görə də, hər birimiz ətrafımızda gözəllik, düzgünlük, paklıq axtarmalıyıq və onları yaratmalıyıq. Yaşadığımız ərazinin təmiz saxlanması, insanların mədəni davranış qaydalarına riayət etməsi, bir-birinə hörmətlə yanaşması və bu kimi başqa nümunələri mənəvi həyatımızın bir hissəsinə çevirməliyik.

Yeniyetmələrin təhsili və təlimi sahəsində nəhəng layihələrin həyata keçirilməsi, valideyn himayəsindən məhrum olan, sağlamlıq imkanları məhdud uşaqlara göstərilən hərtərəfli qayğı əsas iş prinsipimizdir.

Ali təhsilin beynəlmilləşməsi universitetin tədris, tədqiqat və xidmətdə beynəlxalq mədəniyyətlərarası ölçüsün inteqrasiyası prosesidir. Beynəlmilləşmə bizə biliyimizi bir qədər səviyyələndirməyə və milli və beynəlxalq universitetlərin imkanları arasında nəyin fərqi olduğunu və ərazimizin inkişafına nə qədər töhfə verə biləcəyimizi soruşmağa imkan verir. Beynəlmilləşmə bizə Beynəlxalq Universitet olmaq yolunu açır.

Beynəlxalq Universitetin missiyası universal, vahid, sistemli, pragmatik eklektik dəyərlərə, ekoloji şüura və yüksək xidmət hissi ilə

universitet təhsil modeli ilə tələbələrini təkamüllü varlıqlara, ömür boyu səriştəli məzunlara çevirməyə kömək etməkdir. Gəncə Dövlət Univesiteti də bu yolda addımlamağı öz məqsədlərindən sayır.

Keyfiyyət mədəniyyətinin mənimsənilməsi və yayılması ana mövzusu hədəflərlə və məlumatlarla idarəetmə, liderlik, davamlı təhsil və öyrənmə, hər kəsin iştirakı və motivasiyası, davamlı təkmilləşdirmə, riskə əsaslanan yanaşma, prosesin idarə edilməsi və maraqlı tərəflərin diqqəti alt mövzuları özündə birləşdirir.

Ali təhsildə dayanıqlı keyfiyyətin nə olduğuna dair iştirakçı fikirləri keyfiyyət mədəniyyətinin mənimsənilməsi və yayılması əsas mövzulardandır. Tədqiqatda iştirak edən keyfiyyət subyektlərinin struktur və mədəni uyğunluq, davamlı təkmilləşdirmə və tam iştiraka üstünlük vermələri vacibdir.

Universitet əməkdaşların davamlı keyfiyyət baxımından daha çox ortaya çıxan düzəldici və profilaktik fəaliyyətlər və tədbirlər görməlidir. Mümkün risklərin qarşısının alınması və ya təsirlərinin azaldılması üçün tədbirlər planı hazırlamaladırlar. Bu vəziyyətə bütün iştirakçı tərəflər keyfiyyət mədəniyyəti yanaşmasını mənimsəməlidirlər.

Keyfiyyət mədəniyyəti formalaşdırılarkən iştirakçı tərəflərin hər birinin bu işin inkişafı üçün məqsədi olmalıdır. Bu məqsədlərin necə ölçüləcəyini bilmək vacibdir. Zaman-zaman bu fəaliyyətləri yoxlamaq, dəstək vermək və nəyin necə və niyə baş vermədiyini soruşmaqda lazımdır. Bu keyfiyyət mədəniyyətin formalaşmasına və inkişafına öz töhfəsini verir. Rəhbərlik bu fəaliyyəti öz başına buraxsa, çox yaxşı nəticələr əldə olunmayacaqdır.

Keyfiyyət mövzusu sonsuzdur. Davamlı yenilənmə və təkmilləşmə tələb edir. Bu mövzuda liderlik edə biləcək və bir vizyon yarada və paylaşa bilən bir rəhbər seçilməlidir. O, rəhbərlik edəcək, vizyonu yaradacaq, yayacaq, paylaşacaq və nümunə göstərəcək. Rəhbər həqiqətən mühüm rola malikdir. O, bir iradə nümayiş etdirdiyində və ondan nəyin asılı

olduğunu nümünə göstərəcək şəkildə nümayiş etdirdiyidə onun təsiri çox böyük olur.

Akademik və inzibati heyətə keyfiyyətlə bağlı təlim keçməklə dəyişikliklər barədə tez-tez məlumatlandırmaq lazım bilinir. Keyfiyyət proseslərinin keyfiyyətli nəticələrini akademik və inzibati heyətlə bölüşülür. Yaxşı və pis nəticələri akademik heyətlə bölüşməklə keyfiyyət mədəniyyətinin davamlı olmasını təmin etmək planlaşdırılır. Xüsusi ilə akademik və inzibati heyətin motivasiyasını artırmaq üçün, mükafatlandırma tədbirləri həyata keçirilir.

Keyfiyyət sistemində problemlərin həlli zamanı düzəldici və qabaqlayıcı tədbirlər görülürsə bu çox mühüm məsələdir. Rəhbər bunun ideal və ən sürətli şəkildə düzəldildiyini yoxlamalı və onun düzəldilməsinə öz töhfəsini verməlidir.

Universitetdə harda problem olduğunu ancaq inzibati heyət görə bilir. Bura da, əlbəttə ki, inzibati heyət nəzarəti və əks əlaqəni düz təşkil etməlidir. Xüsusən də bu məsələlərlə bağlı fəaliyyəti daha səmərəli şəkildə həyata keçirir.

7. Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesi

Keyfiyyət mədəniyyətinin Gəncə Dövlət Universitetində qurulması təşkilatın mövcud mədəni strukturunun yenidən qurulması və formalaşması prosesidir. Bu, təşkilatın işçi qüvvəsinin davranışında, düşüncəsində və anlayışında dəyişikliklərə aid olduğu üçün asan proses deyil. İnstitusional mədəniyyət yazılı qaydalar deyil. Bu, təşkilatı təşkil edən şəxslərin davranışlarında, düşüncələrində və inanclarında formalaşır.

Gəncə Dövlət Universitetində Keyfiyyət mədəniyyətin inkişafı üçün şərtlər bunlardır:

- Bütün səviyyələrdə keyfiyyətə açıqlıq,
- Aktiv öhdəlik,
- Özünü qiymətləndirmə,

- Güclü tənzimləyici çərçivə,
- Aydın və ardıcıl prosedurlar,
- Keyfiyyətə nəzarət,
- Keyfiyyətə zəmanət üçün məsuliyyətlər,
- Rəylərin alınması,
- Yaxşı təcrübələri kəşf etmək və yaymaq vərdişi,
- Problemin həllində sürətli idarəetmə addımları,
- Bütün universitetin mədəniyyətinin transformasiyası,
- Keyfiyyətlə bağlı mədəni elementlərin təşkilat mədəniyyətinə daxil edilməsi,
- Gözlənilən davranış və düşüncə tərzini, dəyərləri və inancları təşkilat mədəniyyətinin bir hissəsi edən fəaliyyətlər toplusuna çevirmək,
- Yeni dəyərlər, anlayışlar daşımaq və görülən işə müəyyən dəyərlər əlavə etmək,
- Missiya və məqsədlərə çatmağa yönəlmiş fəaliyyətlərdə mənalar təyin etmək və təşkilati iştirakını təmin etmək,
- Keyfiyyət dəyərlərinə üstünlük verən yeni institusional mədəniyyətinin yaradılması,
- Keyfiyyət dəyərlərini universitetin kollektiv yaddaşında saxlamaqla təşkilati davranışa istiqamət verməyə yönəlmiş fəaliyyətlərin icrası.

Umumilikdə bu proses, əldə edilməsi arzu olunan keyfiyyət mədəniyyətinin elementlərini daxil etmək üçün mövcud İnstitusional mədəniyyətinin dəyişdirilməsi prosesində həyata keçirilən bütün fəaliyyətlərə verilən addır. Keyfiyyət mədəniyyətini İnstitusional mədəniyyətinin bir hissəsinə çevirmədən həyata keçirmək, uğursuzluğu lap əvvəldən yeni idarəetmə fəlsəfəsinə dəvət etmək deməkdir.

8. Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesinə yanaşmalar

Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesi dəyişikliklərin idarə edilməsinin planlaşdırılmasını tələb edir. Gəncə Dövlət Universitetində Keyfiyyət

mədəniyyətinin formalaşması prosesi bir-birini izləyən və tamamlayan bir sıra sistemli fəaliyyət və proseslərdən ibarətdir. Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişaf prosesini mərhələli proseslərin məcmusu kimi müəyyən edilir və prosesdə idarəetməyə xüsusi yer və əhəmiyyət verilir. Kök salmış və oturuşmuş mühafizəkar dəyərlərin və meyllərin neytrallaşdırılması prosesi həyata keçirilir. Mövcud mədəniyyət haqqında məlumat əldə etmək, daxili mədəniyyət fəlsəfəsinə xas olan yeni mədəniyyət elementlərinin müəyyən edilməsi, müəyyən edilmiş yeni mədəniyyət elementlərinin təşkilat mədəniyyətinə yerləşdirilməsi, dəyişiklik prosesinin nəticələrinə davamlı nəzarət və nəzərdən keçirilməsi və Keyfiyyət mədəniyyətdə yaradılan dəyişikliyin davamlılığını təmin etmək üçün ünsiyyət, təlim və mükafatlandırma mexanizmlərindən istifadə edilir. Əməkdaşların yeni düşüncə tərzləri haqqında məlumatlandırıldığı və öyrədildiyi, əldə etdikləri yeni biliklərin təcrübə ilə tətbiq olunduğu və uğurlarına görə mükafatlandırıldığı dəyişmə prosesi həyata keçirilir.

Bu proseslərdə görülməli işlər aşağıdakı kimidir:

- Yaradılacaq keyfiyyət mədəniyyətinin universitetin missiyası və vizyonu ilə ahəngdar olmasını təmin etmək,
- Üstün keyfiyyət dəyərləri müəyyənləşdirmək,
- Hədəf alınan keyfiyyət dəyərlərindən asılı olaraq dəyişmək,
- Dəyərlərə malik olan bölmələr müəyyən etmək,
- Strukturların dəyərlərini müəyyənləşdirmək,
- Hədəflənmiş keyfiyyət dəyərlərini müqayisə etmək,
- Strukturlara keyfiyyət dəyərlərini mənimsəməyə kömək etmək,
- Strukturların inkişafı üçün rəsmi və qeyri-rəsmi metodlar müəyyən etmək,
- Strukturların keyfiyyət göstəricilərini araşdırmaq,
- Cari və gələcək müştəri ehtiyaclarını müəyyən etmək,
- Rəqiblərin inkişaf istiqamətlərinin monitorinqini aparmaq,
- Bazardakı fəaliyyəti və vəziyyəti öyrənmək,

- Performans ölçülərini və göstəricilərini müqayisə etmək,
- Maraqlı tərəflərin ehtiyac və ideyalarını öyrənmək və qəbul etmək,
- Mühüm iqtisadi gəlir və göstəriciləri təhlil etmək və nəticə çıxarmaq,
- Ehtiyaclara uyğun siyasət və strategiyalar müəyyən etmək,
- Ehtiyac və gözləntiləri balanslaşdırmaq,
- Riskləri idarə etmək üçün müxtəlif ssenarilər və planlar hazırlamaq,
- İşçilərin və akademik heyətin ehtiyaclarını öyrənmək və onları qarşılamaq,
- Fəaliyyətləri qiymətləndirmək üçün məlumatlar toplamaq və təhlil etmək,
- Universitet daxili təlim və sorğuların nəticələrini təhlil etmək,
- Siyasət və strategiyaları tərəfdaşlarla və maraqlı tərəflərə uyğun hazırlamaq,
- Hər istiqamətə uyğun maliyyə strategiyaları hazırlamaq,
- Siyasət və strategiyaların hər kəs tərəfindən başa düşülməsini həyata keçirmək,
- Zəruri hallarda işçilərə və akademik heyətə təlim keçmək,
- Siyasət və strategiyaların həyata keçirilməsi üçün prosesin əsas məqamlarını başa salmaq və təşkil etmək,
- İcraçı əsas şəxslər müəyyən etmək,
- İş proseslərini vaxtaşırı nəzərdən keçirmək,
- Mövcud texnologiyaların tətbiqini qəbul etmək və təsirlərini təhlil etmək,
- Müvafiq infrastrukturlara uyğun, avadanlıq və vəsaitlər müəyyən etmək və təmin etmək,
- Sosial, ekoloji və hüquqi şərtləri nəzərə almaq,
- Ətraf mühit və sosial məsuliyyət siyasətləri hazırlamaq.

9. Keyfiyyət mədəniyyətini təkmilləşdirmək üçün institusional proseslərin təmin edilməsi

Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesinin son mərhələsi yeni müəyyən edilmiş dəyərlərin, inancların və davranış üslublarının təşkilat işçilərinə ötürülməsi və həyata keçirilməsidir. Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı və onun institusional mədəniyyətinin bir hissəsinə çevrilməsi müəyyən idarəetmə vasitələrindən istifadə etməklə institusional prosesləri aktivləşdirməklə əldə edilir.

Keyfiyyət mədəniyyətinin formalaşdırılması prosesinə müxtəlif yanaşmalar olsa da, istifadə olunacaq idarəetmə vasitələri və həyata keçiriləcək əsas fəaliyyət istiqamətləri baxımından bu müxtəlif yanaşmalar arasında çoxlu ortaq məqamlar vardır. Bu yanaşmalar birlikdə qiymətləndirildikdə, keyfiyyət mədəniyyətinin inkişaf etdirilməsi prosesində istifadə olunan idarəetmə vasitələri və fəaliyyətləri aşağıdakılardır:

- Universitetin keyfiyyət siyasətinin müəyyən edilməsi,
- Müəyyən edilmiş keyfiyyət siyasətinə uyğun olaraq universitetin missiya və vizyonunun yenidən qurulması,
- Müvafiq texnologiyanın müəyyən edilməsi və iş prosesinin yeni dizaynının hazırlanması,
- Universitetin lazımi təşkilati strukturun yaradılması,
- Problemlərin müzakirə edildiyi və işçilərin həvəsləndirildiyi açıq ünsiyyət sisteminin qurulması,
- İşçilərin seçilməsi, təlimi və mükafatlandırma sistemləri vasitəsilə davamlı təkmilləşdirməyə yönəlmiş keyfiyyət yanaşmasının yaradılması.

10. Keyfiyyət mədəniyyətinin tətbiqi prosesində idarəetmə vasitələri

Keyfiyyət mədəniyyətinin tətbiqi prosesində idarəetmə vasitələrini aktivləşdirmək üçün aşağıdakı elementlərin mövcudluğu və fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi ilə mümkün olacaqdır.

- Müşəri məmnuniyyəti ilə birbaşa maraqlanan, yenilikləri həyata keçirən və tətbiqini təşviq edən, insan münasibətlərində keyfiyyəti və daha yaxşısını axtaran və prosesi dəstəkləyən bir rəhbərliyin olması,
- Keyfiyyət siyasətinə uyğun olaraq təşkilatın uzunmüddətli vəzifə və məqsədlərini ifadə edən bir missiyanın müəyyən edilməsi,
- Universitetin mövcudluğunun səbəbinin bildirilməsi,
- İşçilərin istiqamətləndirilməsi və gördükləri işlərə mənə verilməsi,
- Universitetin digərlərindən fərqləndirilməsi və gələcək hədəflərini göstərən bir vizyonun yaradılması,
- Keyfiyyət mədəniyyəti problemlərinin həllini və keyfiyyətin davamlı yaxşılaşdırılmasını təmin edəcək təşkilati tədbirlərin görülməsi,
- Yeni iyerarxik əlaqələrin müəyyən edilməsi,
- İnformasiya axını və kommunikasiya şəbəkələrinin yaradılmasında iştirakçı təşkilati strukturun yaradılması,
- Yeni mədəni dəyərlərin prioritetlərinin müəyyən edilməsi,
- Keyfiyyət mədəniyyətinin inkişafı prosesinin ən mühüm elementini təşkil edən universitet işçilərinin bütün səviyyələrdə iştirakının təmin edilməsi,
- İşçilərin sistemin passiv elementləri olmaqdan xilas edən və məsuliyyəti öz üzərinə götürən, problemləri həll edən və həll yollarını həyata keçirən aktiv iştirakçılara çevirən avtorizasiya prosesinin mövcudluğu,
- Keyfiyyətin yüksəldilməsi prosesində işçilərin iştirakının təmin edilməsi,

- Koordinasiyanı təmin etmək üçün proseslə bağlı hər cür məlumatın sürətlə ötürülməsini və paylaşılmasını təmin edəcək bir rabitə sisteminin qurulması,
- İşçilər tərəfindən yeni keyfiyyət mədəniyyəti sisteminin elementlərinin mənimsənilməsinin təmin edilməsi,
- Seçilmiş metodlar və tətbiq prosesləri ilə bağlı işçilərin bacarıqlarını artırmaq və nəhayət, proseslə əlaqəli texnikaları öyrətmək məqsədi daşıyan təlim fəaliyyətlərinin həyata keçirilməsi,

11. Keyfiyyət mədəniyyətinin davamlılığı

Universitet işçiləri arasında keyfiyyətli mədəniyyət şüurunun yaradılması və onun davamlılığının təmin edilməsi daha çətin və uzunmüddətli bir prosesdir. Keyfiyyət mədəniyyətinin dəyişdirilməsi prosesi mövcud təşkilat mədəniyyətinin təhlili ilə başlayır. Təhlillərlə dəyişikliyə ehtiyac duyulan sahələr müəyyən edilir. Bu mərhələdən sonra yüksək rəhbərlik tərəfindən təşkilatda yaradılması arzulanan yeni mədəniyyət elementləri müəyyən edilir və onların mövcud təşkilat mədəniyyətinin bir hissəsinə çevrilməsi üçün istifadə olunan üsul və vasitələr müəyyən edilir. Universitetin fəaliyyətinə nəzarət mexanizmi yaradılır. Keyfiyyət mədəniyyətinin davamlılığını təmin etmək, bu proseslər arasında ən çətin addımdır.

Keyfiyyət mədəniyyətinin davamlılığını təmin etmək üçün müəyyən edilmiş kritik məqamlar aşağıdakılardır:

- Keyfiyyət haqqında məlumatlılığın əsas mədəniyyət məsələsi kimi saxlanması,
- İdarəetmə liderliyini sübut etmək,
- Şəxsi inkişafı və şəxsi təşəbbüsü təşviq etmək və işçilərin səlahiyyətlərini artırmaq,
- İşçilərin iştirakının təmin edilməsi,
- Qiymətləndirmə və mükafatlandırma,

Bunlar, Gəncə Dövlət Universitetində keyfiyyət mədəniyyətinin davamlılığını təmin etmək üçün nəzərə alınması lazım olan ən vacib məqamlardır. Bu səbəblə, mütəmadi olaraq universitetin hər səviyyəsində keyfiyyət mədəniyyətinin nə dərəcədə yaxşı qurulduğunu müəyyən etmək üçün yoxlama və keyfiyyət təhlilləri aparılmalıdır. Təhlillər gözlənilən keyfiyyət səviyyəsini göstərmediyi hallarda problemin mənbəyi araşdırılmalı və onu düzəltmək üçün həll yolu hazırlanmalıdır.

Keyfiyyət mədəniyyətinin davamlılığını təmin edilməsi zamanı və prosesdən sonra üst rəhbərliyin fəal iştirakı, ortaya çıxan problemlərin həllində təşəbbüs göstərməsi və həll yollarının tapılmasına töhfə verməsi, işçilərlə ünsiyyətdə istifadə etdikləri dil və ötürdükləri mesajlar keyfiyyət mədəniyyəti elementlərinin mənilməsini və qurulmasını asanlaşdırır.

12. Keyfiyyət mədəniyyəti konsepsiyasının tətbiqi və dəyişikliklər

Keyfiyyət mədəniyyəti konsepsiyasının hər hansı bir təşkilatda tətbiqi təşkilati dəyişiklik prosesi vasitəsilə baş verir. Bu dəyişiklik prosesinin uğurunu şərtləndirən əsas amillərdən biri həyata keçirilən təşkilatda institusional mədəniyyətdir. Keyfiyyət mədəniyyəti, keyfiyyət menecmentinin tələb etdiyi fəaliyyət nümunələrini dəstəkləyən mədəni elementləri və məzmunu özündə birləşdirən institusional mədəniyyət strukturudur.

Keyfiyyət mədəniyyətinin gətirdiyi dəyişiklik prosesinin bir ölçüsü də, standartların dəyişməsi və ölçülə bilən obyektiv keyfiyyət standartlarının və sistemik vasitələrin müəyyən edilməsi ilə bağlıdır. Dəyişikliyin ikinci ölçüsü, idarəetmənin ən yüksək səviyyəsindən başlayaraq bütün işçilər tərəfindən mənimsənilən və onları yüksək xidmət keyfiyyəti yaratmağa aparan dəyərləri daşıyan sosial mühitin inkişaf etdirilməsi prosesi ilə bağlıdır. Dəyişikliyin bu ölçüsü onun həyata keçirildiyi təşkilat mədəniyyəti ilə bağlıdır.

13. Keyfiyyət mədəniyyətini formaşaldırarkən dəyişikliyə qarşı müqavimətin fərdi səbəbləri

Keyfiyyət mədəniyyətini formaşaldırarkən dəyişikliyə qarşı müqavimətin fərdi səbəbləri insanların əsas xüsusiyyətlərindən irəli gəlir. Bunlar vərdişlər, təhlükəsizlik, iqtisadi faktorlar, bilməməzlik qorxusu və aktuallığın olmaması və sosial səbəblərdir.

Vərdişlər; fərdlər ümumiyyətlə gördükləri işi eyni şəkildə etmək istəyirlər, ona görə də işləri görmək və təkrarlamaq daha asan olur. Ancaq işi yerinə yetirərkən yeni və fərqli şeylər etmək lazım gəldikdə, fərdlər yeni sistem daha asan olsa da, köhnə üsulları tətbiq etməyə və bildikləri kimi etməyə davam etməyə üstünlük verirlər.

Təhlükəsizlik; fərdlər rahat və təhlükəsiz iş yerinə üstünlük verirlər. Əgər dəyişiklik bu təhlükəsiz mühiti pozarsa, onu təhlükə kimi qəbul edir və müqavimət göstərir.

İqtisadi faktorlar; dəyişikliyin fərdin gəlirini azaldacağı fikri və ya onu azaltma ehtimalı işçilərin müqavimət göstərməsinə səbəb olur.

Bilməməzlik qorxusu; fərdlər onlara yad olan hər şeydən qorxurlar. Naməlum şeylər iş yerində qeyri-müəyyənlik mühiti yaradır və bu, işçilərin dəyişikliyə qarşı müqavimətini artırır. Qeyri-müəyyənliyi aradan qaldırmağın ən yaxşı yolu dəyişiklik planını və fərdlərə nə etməli olduqlarını izah etmək, onların etibarını və dəstəyini qazanmaqdır.

Xəbərdarlığın olmaması; fərdlər diqqətin dəyişməsi, qavrayış məhdudluğu və seçici diqqət kimi psixoloji səbəblərə görə dəyişikliyin fərqində olmadıqları üçün köhnə davranışlarını qorumağa davam edirlər. Şəxslər ümumiyyətlə baxış açıqlarını və ya fikirlərini dəstəkləyən mövzulara diqqət yetirirlər.

Sosial səbəblər; bir insanın dəyişikliyə müqavimət göstərməsinin digər təsirli səbəbi başqalarının mövzu ilə bağlı fikirləridir. Xüsusən də işçi qrupunun dəyişikliyə mənfi münasibəti fərdin dəyişikliyə mənfi yanaşmasına və müqavimət göstərməsinə səbəb olur.

14. Keyfiyyət mədəniyyətini formaşaldırarkən dəyişikliyə qarşı müqavimətin institusional səbəbləri:

Təşkilatın daxili strukturu; Hər bir təşkilatın sabitliyini təmin edən bezi sistemləri var. Məsələn, bir şəxsin işə götürülməsi, onu işə öyrətməsi, işin müəyyənləşdirilməsi, onun səylərinə uyğun olaraq mükafatlandırılması və ya cəzalandırılması və s. kimi hallar sistemin özündə sabitliyi göstərir. Təşkilat bu strukturu saxlamaq üçün müqavimət göstərir.

Məhdud dəyişiklik; Təşkilatlar bir-biri ilə əlaqəli alt sistemlərdən ibarətdir. Başqa bir sisteme təsir etmədən dəyişiklik etmək çox çətindir. Tətbiq təşkilat daxilində strukturu dəyişməyə hazırlamadan və ya yenidən təşkil etmədən həyata keçirilərsə, dəyişiklik baş verməyəcək və ya çox məhdud bir sahədə baş verə bilər.

Qrup strukturu; Təşkilat daxilində çalışan fərdlərin yanaşması müsbət dəyişsə belə, içində olduqları qrup və ya qrupun üzvləri fərdə təzyiq göstərərək davranış dəyişikliyinə qarşısını ala bilər.

İxtisası təhdid; Dəyişiklik nəticəsində baş verə biləcək yeni iş dizaynları, vəzifə təsvirləri və ya struktur dəyişiklikləri fərdlərin və ya qrupların uzun illər çalışaraq əldə etdikləri təcrübəni başqalarına ötürməsinə səbəb ola bilər və nəticədə dəyişikliyə qarşı müqavimət yarana bilər.

Qurulmuş güc münasibətlərini təhdid; Fərdlər, xüsusən də rəhbər şəxslər təşkilat daxilində sahib olduqları güc və ya səlahiyyəti itirməyi sevmirlər. Qərar vermə səlahiyyətinin yenidən bölüşdürülməsi və ya dəyişdirilməsi onların güc münasibətlərini təhdid edir və bu səbəblə dəyişikliyə qarşı müqaviməti artırır.

Resursların bölüşdürülməsi; Təşkilatda resurslara nəzarət edən və paylayan qruplar dəyişiklikləri təhlükə kimi görürlər. Resursların bölüşdürülməsində ən böyük paya malik olan fərdlər və ya qruplar resurslarının kəsiləcəyi qorxusu ilə müqavimət göstərirlər.

15. Keyfiyyət mədəniyyətini formaşaldırarkən dəyişikliyə qarşı müqavimətə qalib gəlməyin yolları;

Dəyişiklik planlı, sistemli struktur tələb edir. Dəyişiklik qaçılmaz olduğu üçün vacib olan dəyişikliyi necə idarə etmək və həyata keçirmək çox önəmlidir. Dəyişikliyə qarşı müqaviməti qırmaq və ya qarşısını almaq və ya qarşıya çıxan müqavimətin öhdəsindən gəlmək üçün ən çox istifadə edilən üsullar aşağıdakılardır.

Təlim və Ünsiyyət: İşçilərin kifayət qədər məlumatlı olmaması və ya ünsiyyətin olmaması səbəbindən müqavimət yaranarsa, işçilər üçün yaxşı bir təlim proqramı hazırlana bilər. Dəyişikliyin səbəbləri və nə üçün lazım olduğu izah edilə bilər ki, dəyişikliyə qarşı müqavimətin nə olduğunu başa düşsünlər. Bundan əlavə, ünsiyyət bilinməyənləri, yanlış fikirləri və qorxuları aradan qaldırmağa kömək edir. Dəyişiklik həyata keçirilməzdən əvvəl təlim və ünsiyyət prosesi həyata keçirilərsə, bu, müvəffəqiyyəti artırmaqda daha çox kömək edir.

İştirak: İşçilərin iştirak etdikləri dəyişiklik prosesindəki qərarlara müqavimət göstərmələri və ya onlara əməl etməmələri çətinidir. Dəyişiklik qərarlarında işçilərin iştirakı həm də dəyişikliyin həyata keçirilməsini asanlaşdırır. Ona görə də, iştirak prosesinin uzun sürəcəyi üçün dəyişikliyə ən çox müqavimət göstərənlərin qərar qəbuledici mövqelərə yerləşdirilməsinin faydalarının daha böyük olduğu görülür.

Asanlaşdırma və Dəstək: Dəyişiklik prosesi zamanı rəhbərliyin işi asanlaşdırması etibarsızlığın, naməlumluq qorxusunun və müqavimətin qırılmasının təsirli yollarından biridir. İşçilərə yeni sistemə uyğunlaşması üçün təlimlərin verilməsi, emosional dəstək, bəzi hallarda isə müvəqqəti məzuniyyət kimi üsullar tətbiq edilərək işçiləri qazanmaq olar.

Müzakirə və Razılaşma: Dəyişiklik nəticəsində işçilər əhəmiyyətli bir şeyi itirərsə və bunun qarşısını almaq üçün əhəmiyyətli gücə sahibdirlərsə, dəyişiklikdən əvvəl aparılan müzakirələr və ya danışıqlar nəticəsində əldə edilən nəticələr dəyişikliyin daha rahat baş verməsinə kömək edəcəkdir.

Dəyişiklik prosesində yarana biləcək digər problemlər halında tərəflərin yenidən bir araya gəlməsi, müzakirəsi və razılığa gəlmək üçün bir yol tapması daha asan olur. Təşkilat daxilində müqavimətin güc münasibətlərindən yarandığı hallarda bu metoddan istifadə edilir.

Manipulyasiya, əməkdaşlıq və birgə fəaliyyət metodu: Faktları təhrif etmək, hadisələri olduğundan fərqli göstərmək, şayiələr yaymaq kimi elementlərlə həyata keçirilir. Birgə fəaliyyət metodunda; Məqsəd dəyişikliyə qarşı müqavimət göstərən insanları komandalara başlanğıc və planlaşdırma mərhələlərində lider kimi yerləşdirmək və qərar vermədə təsirli şəkildə təyin etməklə onların müqavimətini azaltmaqdır. Bunlar digər üsullar uğursuz olduqda və ya tətbiq etmək mümkün olmadıqda istifadə olunan üsullardır.

Məcbur etmə: Yuxarıda qeyd olunan üsulların tətbiq edildiyi və heç bir nəticə alınmadığı halda son çarə kimi istifadə olunan texnikadır. Rəhbər işçiləri işdən çıxara, maaşları azalda, köçürə və cəzalandıra bilər. Bu zaman təhdidlər vasitəsilə dəyişiklik yaratmağa çalışılır. Bu üsul müqaviməti tez bir zamanda azaltsa da, uzun müddətdə təşkilata mənfi təsir göstərir.

Universitetin missiyası və vizyonu arzu olunan keyfiyyət dəyərlərinə oxşar keyfiyyətlərə malik olmalı və keyfiyyət siyasətləri, biznes məqsədləri, kommunikasiya, təlim və tədris fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemləri keyfiyyət gözləntilərinə uyğun olmalıdır. İşçiləri prosesə cəlb etmək və onların iştirakını təmin etmək üçün işçilərin səlahiyyətlərini artırmaq lazımdır. Gücləndirmə insanlara təşəbbüs göstərməyə və qərarların qəbulu və həyata keçirilməsində daha effektiv olmağa imkan verir. Beləliklə, işçilərin öz işlərinə bağlılığı və məsuliyyəti artır.

Prosesin son mərhələsi işçilərin iştirakının və onların keyfiyyətdə əldə etdiyi nailiyyətlərin mükafatlandırılmasıdır və mükafatlandırma işi keyfiyyətin saxlanması üçün çox effektivdir. Nailiyyətləri qiymətləndirilən və ya mükafatlandırılan işçilər keyfiyyətə verdikləri əhəmiyyəti artıracaq və bunu

davam etdirəcəklər. Proses müsbət davam edərsə, bir müddət sonra bu yeni dəyərlər və iş mədəniyyəti iş həyatının bir hissəsinə çevriləcək.

16. Keyfiyyət mədəniyyətinə əsasən rəhbərliyin vəzifələri

Təşkilat daxili uğur komanda işi, məsuliyyətin bölüşdürülməsi və tam iştirak, davamlı təlim və davamlı təkmilləşdirmə ilə baş verir. Bu idarəetmə yanaşması ilk növbədə insana, yəni fərdi keyfiyyətə bağlıdır. Əgər universitetdə keyfiyyət hər kəsin vəzifə borcudursa, bu, ilk növbədə, rəhbərliyin vəzifəsi olmalıdır və bunu hamıya göstərməlidir. Çünki insanlığa əsaslanan idarəetmə formasını və insanların qeyri-məhdud səlahiyyətlərinin inkişafına imkan verən idarəçiliyi təşkilatın rəhbəri yaradır.

Rəhbərlik tək cə fəaliyyəti planlaşdırmır, həm də nəticələri təmin edəcək sistemlər qurur. Bununla bərabər, onların əsas vəzifəsi liderlik etmək, rəhbərlik etmək, öyrətmək, əlaqələndirmək və kömək etməkdir.

- Bütün maddi, texniki və mənəvi ehtiyacların müəyyən edilməsi,
- İqtisadi cəhətdən ehtiyacları ödəmək qabiliyyətinin qiymətləndirilməsi,
- Satın alınan maddi-texniki ehtiyacların tələb olunan performans və səmərəlilik standartlarına cavab verməsini bilməsi,
- Önləyici bir fəlsəfəni vəzifə borcu kimi qəbul edilməsi,
- Keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün təhsilə önəm verilməsi,
- Təhsil verənlə təhsil alan arasında, işçi və idarəedən arasındakı məmnunluq səviyyələrinin ölçülməsi,
- Davamlı irəliləyişi təmin etmək üçün keyfiyyət idarəetmə sistemlərinin davamlı olaraq nəzərdən keçirilməsi,
- Maraqlı tərəflərin ehtiyaclarına və universitetin imkanlarına əsaslanan siyasət və strategiyalar hazırlanmasının təmin edilməsi və bu siyasət və strategiyaları hər kəsə çatdırılması,
- Siyasət və strategiyaların hər kəs tərəfindən həyata keçirilməsinin, nəzərdən keçirilməsinin və yenilənməsinin təmin edilməsi,

- Siyasət və strategiyalar hazırlanarkən, maraqlı tərəflərin ehtiyacları, rəqiblərin performansını, bazarın vəziyyəti və sektorun şərtləri əsasında ətraflı təhlilin aparılması,
- Hər kəsin uğur qazanması üçün imkanların yaradılması,
- Vəzifələrinin maksimum öhtəsindən layiqincə gələnlərin mükafatlandırılması və lazımi diqqət və köməliyin göstərilməsi.