

Araştırma Makalesi

**Üniversitelerde Kalite Yönetimi Sürecinin Çalışanların Bakış Açısıyla
Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma**

*A Research on The Evaluation of Quality Management Process in Universities from The
Perspectives of The Employees*

Neşe SONGÜR Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü nesesongur@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-3431-4441	Ayşe AKKUŞ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Bölümü kaya.ayse@gazi.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3874-326X
---	--

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
12.04.2023	16.05.2023

Öz

Özel sektörde ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımı olarak Toplam Kalite Yönetimi 1980'li yıllarla kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. 1990'lı yıllardan günümüze yükseköğretim kurumları da kalite yönetimi yaklaşımını benimseyip uygulamaktadırlar. Türk yükseköğretim sisteminde de kalite yönetimi çalışmaları 1999 yılında gerçekleştirilen Bologna Süreci ile uygulanmaya başlanmıştır.

Kalite yönetimi çalışmaları 2005 yılından beri tüm üniversiteleri kapsayacak şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada, üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarından oluşan kalite yönetim sürecini nasıl değerlendirdiklerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu amaçtan hareketle araştırmada nicel araştırmak tekniklerinden anket kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye'deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarına katılan personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda Türkiye'deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerine (129 devlet-74 vakıf) anket bağlantı linki gönderilmiş 99 devlet, 39 vakıf üniversitesinden toplam 346 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler SPSS Windows versiyon 24'e aktarılarak analiz edilmiştir.

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimi sürecini 'başarılı' olarak değerlendirdikleri belirlenmiştir. Öte yandan yaş, unvan, katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü ile kuruluş dönemi ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağımsız değişkenleriyle kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür.

Çalışanların kalite yönetimi sürecini nasıl değerlendirdikleri kalite yönetiminin üniversitelerde yerleştirilmesi ve uygulanmasında oldukça önemlidir. Zira kalite yönetimi insan-süreç-müşteri olmak üzere üç boyutta gerçekleşmektedir. İnsan ise kalite yönetiminin en önemli boyutlarından biridir. Üniversitelerde bu çalışmaları gerçekleştiren çalışanların yaklaşım hakkında bilgi sahibi olmaları, sürekli ve sistematik eğitim almaları ve kalite kültürünü içselleştirmeleri beklenmektedir.

Anahtar kelimeler: Toplam kalite yönetimi, üniversitelerde kalite yönetimi, kalite yönetimi süreci, çalışan değerlendirmesi, katılımcılık.

Abstract

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Songür, N. & Akkuş, A., 2023 Üniversitelerde Kalite Yönetimi Sürecinin Çalışanların Bakış Açısıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(2), 1178-1209

As a management approach that emerged in the private sector, Total Quality Management started to be implemented in the public sector in the 1980s. Since the 1990s, higher education institutions have also adopted and implemented the quality management approach. In the Turkish higher education system, quality management studies started to be implemented with the Bologna Process carried out in 1999.

Quality management studies have been carried out since 2005 to cover all universities. In this study, it is aimed to reveal how the employees involved in quality management studies at universities evaluate the quality management process, which consists of preparation, implementation and evaluation stages. For this purpose, a questionnaire, one of the quantitative research techniques, was used in the research. The population of the research consists of personnel participating in quality management studies at all state and foundation universities in Turkey. In this context, a survey link was sent to all state and foundation universities (129 state-74 foundation) in Turkey, and a total of 346 people from 99 state and 39 foundation universities responded. The obtained data were transferred to SPSS Windows version 24 and analyzed.

It has been determined that the personnel involved in quality management studies at universities evaluate the quality management process as 'successful'. On the other hand, it has been observed that there is a statistically significant difference between the age, title, the type of university where the participants work, the period of establishment and voluntary participation in quality management studies, and the evaluations related to the quality management process.

How employees evaluate the quality management process is very important in the placement and implementation of quality management in universities. Because quality management takes place in three dimensions: human-process-customer. People are one of the most important dimensions of quality management. Employees who carry out these studies in universities are expected to have knowledge of the approach, to receive continuous and systematic training, and to internalize the quality culture.

Keywords: *Total quality management, quality management in universities, quality management process, employee evaluation, participation.*

1. Giriş

Kalite, geçmişten günümüze hizmet sunumu ve ürün imalatında etkili bir ölçüt olmuştur. Kalitenin bir yönetim tekniği olarak kullanılması özel olarak imalat sektöründe genel olarak ise özel sektörde ortaya çıkmıştır. Kalite yönetim tekniklerinin özel sektör uygulamalarının ortaya çıkardığı başarılı sonuçlar, kamu yönetiminde de uygulanabilirliğini tartışmaya açmıştır. 1980’li yıllardan itibaren kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişimiyle kamu hizmetlerinin de kaliteli bir şekilde sunulması gerekliliği savunulmuştur. Yükseköğretim sektörü de yaşanan bu değişimlerden payını almıştır. Böylece kalite yönetimi çalışmalarının yükseköğretim alanında ilk uygulama örnekleri 1990’lı yıllarda ABD ve Avrupa’da görülmüştür. Her ne kadar program bazında akreditasyon çalışmaları bu tarihten önce yapılmışsa da kalite yönetiminin standart bir şekilde tüm yükseköğretim kurumlarında uygulanması 1990’lı yıllara rastlamaktadır. Bu bağlamda Türk yükseköğretim sistemi de 1999 yılında Avrupa’da uygulamaya alınan Bologna Süreci ile kalite yönetim tekniklerini münferit olarak benimsemiştir. Ancak kalite yönetiminin tüm yükseköğretim kurumlarını kapsayacak biçimde uygulanması 2005 yılında Yükseköğretim Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonunun (YÖDEK) kurulmasıyla gerçekleşmiş, 2015 yılında bu kurulun yerine Yükseköğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) kurulmasıyla çalışmalar hızlanmıştır. Bu çerçevede gerçekleştirilen mevzuat düzenlemeleriyle yükseköğretim kurumları belirli ölçüt ve göstergeler doğrultusunda kalite açısından değerlendirilmekte ve her yıl kurum iç değerlendirme raporu hazırlamaları gerekmektedir. Bunların gerçekleştirilebilmesi için üniversitelerden kaliteyi tüm iş ve süreçlerine entegre etmeleri istenmektedir. Bu noktada üniversitelerin kalite çalışmalarını beklenen nitelikte ve sundukları hizmetin kalitesini artırıcı biçimde gerçekleştirmeleri ve benimsemeleri önemli bir husus olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle çalışmada, üniversitelerde kalite yönetim çalışmaları sürecinde yer alan çalışanların “üniversitelerinde gerçekleştirilen kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına” ilişkin değerlendirmelerinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda öncelikle kavramsal olarak kalitenin ne olduğu tartışılmış ve bir yönetim tekniği olarak kalite yönetiminin tarihsel gelişim süreci, amacı ve ilkeleri üzerinde durularak yükseköğretimde kalitenin neyi ifade ettiği ve tarihi irdelenmiştir. Son olarak Türk yükseköğretim sisteminde kalite yönetimi çalışmalarının tarihine kısaca değinilerek, çalışmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilen alan araştırmasından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

2. Kalite Yönetiminin Kuramsal Çerçevesi

Türk Dil Kurumu Sözlüklerinde “nitelik” anlamına gelen kalitenin üzerinde uzlaşılmış tek bir tanımı bulunmamaktadır. Walter Shewhart kaliteyi “ürünün iyiliği” olarak tanımlarken, Crosby “gereksinimlere uygunluk”, Deming ve Ishikawa “müşteri memnuniyeti”, Feigenbaum ise “müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması” olarak tanımlamaktadır (Hoyer ve Hoyer, 2001: 53-56). Hellman ve Liu (2013: 105) ise, kalitenin tek bir unsur üzerinden tanımlanamayacağını, “mükemmellik, tutarlılık, atıkların ortadan kaldırılması, teslimat hızı, politika ve prosedürlere uyum, iyi-kullanılabilir bir ürün sağlamak, ilk seferinde doğru yapmak, müşteri memnuniyeti” gibi unsurların tamamının kaliteye ait olduğunu belirtmektedirler.

Kalite modern zamana özgü bir kavram değildir. Örneğin M.Ö. 1760’lı yıllarda ortaya çıktığı belirtilen Hammurabi Kanunlarında kaliteye özgü hükümleri görmek mümkündür (Elassy, 2015: 251). Anılan kanunun 229. maddesi “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne neden olursa o inşaat ustasının başı uçurulur” hükmünü içermektedir. Hellman ve Liu (2013: 106) bu hükmün literatürde ilk ‘kalite güvencesi’ oluşturma çabası olduğunu iddia etmektedirler. Benzer şekilde Mısır’daki büyük piramitlerin yapımında mutlak bir kalite kontrol sisteminin var olmadan mümkün olmayacağını, yine Mısır dönemine ait mağara resimlerinde ‘müfettiş’ tasvirlerinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Benzer biçimde Çin, Antik Yunan ve Roma İmparatorluğu dönemlerinde de kaliteye katkı sunan çalışma ve uygulamaların olduğu görülmektedir. Örneğin Roma İmparatorluğu döneminde ilk yapılandırılmış inşaat sistemi kurulmuştur. Zanaatkârlık Çağı olarak adlandırılan 500-1500’lü yıllarda ise metal, çelik ve deri üreten ustalar ‘lonca’ adı verilen birlikler oluşturarak ürünlerin kalitesi konusunda üretici olmanın yanında ‘denetçi’ faaliyeti de yürütmüşlerdir (Fisher ve Nair, 2009: 2; Hellman ve Liu, 2013: 107).

İngiltere’de başlayan ve daha sonra tüm Avrupa’ya yayılan Sanayi Devrimi kalite anlayışının bir yönetim tekniği olarak kurgulanıp uygulanmasında oldukça önemli rol oynamıştır. Fisher ve Nair (2009: 2-3)’e göre Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan seri üretimin yol açtığı fabrika sistemi, zanaatkârların fabrika işçisine dönüşmesini beraberinde getirmiştir. Bu durum, müşterilere gönderilen ürünlerin makul kalitede olduğundan emin olmak amacıyla çoğunlukla üretim bandının sonunda yer alan denetim kontrollerinin uygulanmasına yol açmıştır. Bu model 19. yüzyılın ikinci yarısında Frederick W. Taylor tarafından ‘üretimi artırmak amacıyla’ Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmıştır. Taylor’un bu modeli uygulaması ‘kontrol birimlerinin’ kurumsallaşmasına yol açmıştır. Bu dönemde kalite yönetiminden söz edilemese de bu uygulamaların standartlara uygunluk arayışı olarak değerlendirilmesi mümkündür (Fisher ve Nair, 2009: 3).

Walter A. Shewhart’ın ABD’de Bell Telefon Şirketinde istatistikçi olarak görev yaparken geliştirdiği ‘İstatistiki Süreç Kontrolü’ Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bağlamındaki ilk ve öncü bir çalışma olarak nitelendirilmektedir. Shewhart’ın çalışmalarının ardından W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armond V. Feigenbaum, Philip Crosby ve Kaouro Ishikawa gibi kalite gurularınca yapılan çalışmalar TKY’nin ana çerçevesini oluşturmuştur. İlk olarak ‘kalite kontrol’ şeklinde 1945’li yıllarda uygulanmaya başlanan kalite yaklaşımı, 1950’li yıllarda ‘toplam kalite kontrol’, 1960’lı yıllar ile ‘kalite güvencesi’ ve 1980’li yıllarda ise TKY’ye evrilmiştir (Köksal, 1998: 139). Bu tarihsel evrim ve değişim ile TKY müşteri memnuniyetini

amaçlayan, sürekli iyileştirmeyi ve sıfır hatayı esas alan, örgütteki tüm paydaşların katılımıyla gerçekleştirilen yöntem ve tekniklerin tümünü kapsayan bir yönetim tekniği olarak değerlendirilmiştir (Fotopoulos ve Psomas, 2010: 539). TKY'nin birçok örgütte birinci öncelik olarak ortaya çıkmasının, öncelikle dünya ticaretinin küreselleşmesi ve daha iyi ürün ve hizmetler isteyen tüketicilerin artan taleplerinin getirdiği rekabet baskısından kaynaklandığı söylenebilir.

Her ne kadar Sanayi Devrimi kalite yönetiminin bir yönetim tekniği olarak kurgulanıp uygulanmasında önemli rol oynamışsa da TKY asıl gelişmesini, İkinci Dünya Savaşı'nda önemli oranda tahrip olan Japon şirketlerinin 1950'li yıllarda yeniden yapılandırılması çalışmaları sırasında gerçekleştirmiştir (Talha, 2004).

TKY'nin belirli ilkeleri bulunmaktadır. Bu bağlamda bir örgütte başarılı bir TKY uygulamasının gerçekleştirilmesi için 'liderlik, müşteri odaklılık, katılımcılık, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, kontrol ve örgüt kültürü' ilkelerinin hayata geçirilmesi gerekmektedir (Goetsch ve Davis, 1997; Özkan, 2005; Ross, 1999; Şimşek 2007). Bu ilkeler TKY'nin yumuşak ve sert teknikleri olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu bağlamda standartların belirlenmesi ve istatistiğe dayalı kontrol sert teknikler olarak kabul edilirken, müşteri odaklılık, ekip çalışması, katılımcılık gibi ilkeler yumuşak teknikler olarak ifade edilmektedir (Boyne ve Walker, 2002: 113).

TKY'ye dayalı bir örgüt felsefesinin geliştirilip uygulanması uzun vadeli bir yolculuğu gerektirmektedir. Dahası örgütte, liderin TKY uygulamalarını sahiplenmesi, ürün üretimi ve hizmet sunumunun müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılması, faaliyetlerin katılımcı bir anlayışla ve ekip çalışmasıyla gerçekleştirilmesi, her aşamada sürekli iyileştirmenin hedeflenerek sıfır hataya yaklaşılmasını teşvik edecek uygun sistemlerin kurulması hayati öneme sahiptir (Fotopoulos ve Psomas, 2010: 539).

TKY felsefesi çalışanların katılımını gerektirmektedir. Bu bağlamda Ishikawa da TKY çalışmaları bağlamında çalışanların katılımının önemine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde Thamizhmanii ve Hasan (2010: 205) TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasının çalışan tutum ve faaliyetlerindeki değişikliklere büyük ölçüde bağlı olduğunu iddia etmektedirler. TKY'nin temel unsurlarının çoğu çalışanlar ile ilgilidir: ekip çalışması, katılım, eğitim, yatay iletişim, sürekli iyileştirme, yönetimin sahiplenmesi, yatay örgütlenme, kısaltılmış işlem adımları, müşteri geri bildirimi gibi (Thamizhmanii ve Hasan, 2010: 205). Unsurların bu şekilde kavranışı TKY'nin başında yer alan 'toplam' ifadesinin gerekliliğini de doğrulamaktadır. Bu bakımdan toplam ifadesi bir örgütte yer alan tüm süreç ve yönetici olsun olmasın tüm çalışanları referans etmektedir.

1970'li yıllar ile kalite, şirketler arasında rekabeti gerçekleştirmenin esas unsuru olarak değerlendirilmiştir. Şirketler daha büyük pazar payları elde etmek, pazardaki çok sayıda rakiple mücadele etmek için kalite yönetimine başvurmuşlardır. Bunun en çarpıcı örneği otomobil endüstrisidir. Ancak, TKY sadece özel sektörde değil, kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur. Tüm kalite yönetimi tekniklerinin ve stratejilerinin birincil amacı, israfı azaltmak, üretim sürecini iyileştirmek ve tüm çalışanların katkısını sağlayarak kalite iyileştirmeye odaklanmaktır. Bu bakımdan ister özel sektör ister kamu sektöründe uygulansın TKY, örgütsel süreçte dinamik bir güçtür (Oakland, 1989). TKY, en tepeden başlayıp en alta kadar devam eden, üretim sürecinin ilk adımından son adımına kadar bütün aşamaları kapsayan bir süreçtir. Bu bakımdan dinamik çevresel koşullarda faaliyet gösteren yükseköğretim kurumları da rekabet yeteneklerini artırmak için çeşitli kalite yönetimi tekniklerini benimseyip uygulamışlardır. Bu bağlamda ilerleyen başlıkta yükseköğretimde kalite yönetiminin tarihçesi kısaca incelenecek ve Türk yükseköğretim sisteminde kalite yönetim çalışmaları tarihsel süreç bağlamında analiz edilecektir.

3. Üniversitelerde Kalite Yönetimi Uygulamalarının Tarihçesi

Kalite örgütlerin en önemli ve karmaşık bileşenidir. Örgütler kalite için rekabet eder, müşteriler kalite arar ve pazarlar kalite tarafından dönüştürülür. Kalite bu bakımdan memnun müşterilere, sağlam kârlılığa ve ulusların ekonomik büyümesine yol açan kilit bir güç olarak ele alınmaktadır (Golder, Mitra ve Moorman, 2012: 1). Kalite yönetiminin özel sektörde uygulanmasıyla ortaya çıkan başarılı sonuçlar, yaklaşımın kamu sektöründe de uygulanmasını gündeme getirmiştir. Ancak kalite yönetiminin kamu sektöründe uygulanması 1980’li yıllarda başlayan kamu yönetiminde paradigma değişimi ile yakından ilgilidir. 1970’li yıllarda ekonomide uygulanan neo-liberal politikaların etkisiyle ortaya çıkan ‘yeni kamu işletmeciliği’ ile sosyal devletin eleştirisi yapılmış ve kamu örgütlerinin de özel sektör ilke ve teknikleri ile yönetilmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Kamu kurumlarının performans tabanlı örgütler olarak kavranması, kamu sektöründe TKY ilke ve tekniklerinin de uygulanmasını gündeme getirmiştir. Eğitim sektörü de bu gelişmelerden payını almıştır.

Kalite yönetiminin¹ özellikle yükseköğretim sisteminde uygulanması 1980’li yıllara rastlamaktadır. Yükseköğretim sisteminde uygulanma tarihi nispeten yeni olan TKY’nin itici gücü, kurumlar arasında artan rekabet ve iş piyasasının yoğun beklentileri tarafından yönlendirilmektedir (Asif, Awan, Khan ve Ahmad, 2013: 1884). Bu bağlamda Nadim ve Al-Hinai (2016: 149), yükseköğretimde kalitenin üniversitelerin topluma, işverenlere, öğrencilere ve birbirilerine karşı sorumlu olmaları sebebiyle önemli olduğunu belirtmektedirler.

Yükseköğretimde kalitenin ne olduğuna ilişkin literatürde çeşitli görüşler bulunmaktadır. Anis ve Abdullah (2014: 376), yükseköğretim sektörü için kalite tanımı yapmanın özel sektörden daha zor olduğunu belirtmektedir. Öte yandan yükseköğretimde kalitenin ne olduğunu tanımlama çabasında olan Frazer (1994) kaliteyi standartlar, etkililik ve verimlilik gibi kavramlar ile ilişkili olan bir unsur olarak ele almaktadır. Cheng ve Tam (1997: 23) ise yükseköğretimde kalitenin ‘girdinin kalitesi’, ‘sürecin kalitesi’ ve ‘çıktının kalitesi’nin göz önünde bulundurulduğu faaliyetler bütünü olarak değerlendirmektedirler. Öte yandan Green (1994: 23-27) yükseköğretimde kalitenin ne olduğunu dört boyuta odaklanarak ortaya koymaktadır:

- i. *Şartlara veya standartlara uygunluk olarak kalite*: Geleneksel kalite yönetimi yaklaşımından hareket eden Green’e (1994: 23) göre bir hizmetin kalitesi ölçülebilen standartlar açısından tanımlanabilir. Bu bakımdan yükseköğretim sektörü için de standartlar belirlenebilir.
- ii. *Amaca uygunluk olarak kalite*: Yükseköğretim kurumlarının çok çeşitli amaçları olabilir, bu bakımdan kalite bu amaçların gerçekleşme düzeyinin değerlendirilmesiyle ilgili bir unsurdur.
- iii. *Kurumsal hedeflere ulaşmada etkinlik olarak kalite*: Yükseköğretim kurumlarının birçok hedefi bulunabilir. Bu bağlamda kalite, hedeflere ulaşılmasında kaynakların kullanımında verimlilik veya etkili yönetim gibi alanlardaki performansı işaret etmektedir.
- iv. *Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olarak kalite*: Yükseköğretimde müşterinin kim olduğu ve ihtiyaçlarının neler olduğu hususu tartışmalı bir konu olmasına karşın yükseköğretim hizmetlerinin genel alıcısı ve müşterisinin öğrenciler olduğu varsayılmaktadır.

TKY’nin yükseköğretim sisteminde ilk uygulama örneklerinin ABD’de görüldüğü belirtilmektedir. 1990’lı yıllar ile Avrupa üniversiteleri de TKY yaklaşımlarını benimsemişlerdir. Özellikle 1999 yılında başlayan Bologna Süreci ile Avrupa yükseköğretim sistemi için standart bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur. Türkiye yükseköğretim

¹ Üniversitelerde kalite bağlamında çok çeşitli kavramlar altında faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla bu faaliyetlerin tamamını kavramsal olarak TKY başlığı altında ele almak zordur. Örneğin YÖKAK ‘kalite güvencesi’ yaklaşımı altında üniversitelerin kalite yönetim sistemleri kurmasına yönelik faaliyetler yürütürken, üniversitelerde ISO sertifikaları veya EFQM gibi kalite yönetim modellerine yönelik çalışmalar da yürütülmektedir. Bu bağlamda çalışmada üniversitelerde yürütülen tüm bu çalışmaları kapsayacak biçimde ‘kalite yönetimi’ kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

sisteminde kalite çalışmaları ise görece daha yenidir. Her ne kadar vakıf üniversiteleri münferit olarak devlet üniversitelerinden önce kalite yönetimine ilişkin çalışmalar yapmış olsalar da kalitenin Türk yükseköğretim sistemi için standart bir hale getirilmesi 2005 yılında YÖDEK'in kurulmasıyla başlamış, 2015 yılında YÖKAK'ın bu kurulun yerine kurulmasıyla hız kazanmıştır. 23.07.2015 tarih ve 29423 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren ve 2018 yılında güncellenen Yükseköğretim Kalite Güvencesi ve Yükseköğretim Kalite Kurulu Yönetmeliğine göre üniversiteler “iç ve dış kalite güvencesi, yükseköğretim kurumlarının eğitim-öğretim, araştırma ve toplumsal katkı faaliyetleri ile idari hizmetlerinin kalite düzeylerine ilişkin ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre” değerlendirileceklerdir. Bu kapsamda üniversiteler, kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştirmek amacıyla Kalite Komisyonu kurmak ve yıllık olarak Kurumsal İç Değerlendirme Raporu hazırlamak ile yükümlü tutulmuşlardır.

Ayrıca YÖKAK üniversitelere dış değerlendirme ziyaretleri gerçekleştirmektedir. YÖKAK tarafından üniversitelere yönelik yapılan dış değerlendirme ziyaretleri sonucunda hazırlanan raporlar ve kurumsal akreditasyon raporlarıyla üniversitelere ‘kalite yönetimi karneleri’ verildiği söylenebilir. Bu raporlar üniversitelerde kalite, kültürü ile süreçlerin kalite yönetimi ilkelerine uygun olarak gerçekleştirilmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır. Söz konusu raporlarda “kalitenin tavandan tabana yayılarak, üniversitenin akademik ve idari personeli ile öğrencilerini de kapsayacak biçimde ve katılımcı yöntemlerle gerçekleştirilmesi” gerekliliği vurgulanmaktadır. Herkesin işi olarak kalite bir örgütte yer alan bütün kişi ve süreçleri kapsamaktadır. Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzu Sürüm 3.0’ın “Yönetim, Liderlik ve Kalite” başlıklı bölümünde “Kurumdaki yönetim modeli ve idari yapı (yasal düzenlemeler çerçevesinde kurumsal yaklaşım, gelenekler, tercihler); karar verme mekanizmaları, kontrol ve denge unsurları; kurulların çok sesliliği ve bağımsız hareket kabiliyeti, paydaşların temsil edilmesi; öngörülen yönetim modeli ile gerçekleşmenin karşılaştırılması, modelin kurumsallığı ve sürekliliğinin” yerleşmiş ve benimsenmiş olması bir ölçüt olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda üniversitelerin “Akademik ve idari birimler ile yönetim arasında etkin bir iletişim ağı” oluşturmaları, “Liderlik süreçleri ve kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesini” sürekli değerlendirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte üniversitelerin kalite güvencesi politikalarını oluştururken paydaşların da görüşlerinin alınması önerilmektedir. Dahası, “İç ve dış paydaşların karar alma, yönetişim ve iyileştirme süreçlerine katılım mekanizmalarının” tanımlanması, “Gerçekleşen katılımın etkinliği, kurumsallığı ve sürekliliğinin” irdelenmesi, “...iç kalite güvencesi sisteminde özellikle öğrenci ve dış paydaş katılımı ve etkinliğinin” mevcudiyeti gerçekleştirilen dış değerlendirmeler ile sürekli olarak sorgulanmaktadır (YÖKAK, 2021: 12-24).

Dolayısıyla anılan kılavuzda yer alan tüm bu hükümlerin, üniversitelerde oluşturulması ve uygulanması gereken kalite yönetim sistemi çalışmalarının metodolojisini oluşturduğu söylenebilir. Bu metodolojinin ana unsurunu oluşturan kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren üniversite personelinin kalite yönetimine yönelik bakış açısı, çalışmaların istenen nitelikte ve tam anlamıyla felsefesine uygun olarak yerine getirilmesi bağlamında oldukça önemlidir. Bu bağlamda ilerleyen başlıkta üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına katılan üniversite personelinin kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin değerlendirmeleri ortaya koyulacaktır.

4. Çalışmanın Yöntemi

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin değerlendirmelerini belirlemek amacıyla nicel araştırma tekniklerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek amacıyla,

üniversitelerin Strateji Geliştirme Daire Başkanlıklarının web sayfaları ile Kalite Koordinatörlüklerinde yer alan personel sayıları incelenmiş ve araştırmada ulaşılabilecek evrenin yaklaşık olarak 5.000 kişiden oluştuğu görülmüştür. Bu evren büyüklüğünde %95 güven, $\pm$ %5 yanılma payı düzeyinde örnek büyüklüğünü belirleme formülünden² yararlanarak 356 kişi yeterli örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. (Blair ve Blair, 2014: 91; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50).

Çalışma kapsamında iki araştırma sorusuna yanıt aranmıştır: Kalite yönetimi çalışmalarına katılan personel, çalışmaların başarı düzeyini nasıl değerlendirmektedirler? Kalite yönetimi çalışmalarına katılan personelin çalışmalara ilişkin değerlendirmeleri seçilmiş bağımsız değişkenlere (yaş, eğitim durumu, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, görev yapılan üniversitenin türü, kuruluş yılı ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılımı) göre farklılaşmakta mıdır?

Belirli bir amaç veya hedefe ulaşma düzeyini ifade eden başarı kavramı, TDK sözlüğünde “başarma işi, muvafakiyet” biçiminde tanımlanmaktadır. Ancak başarı kavramı sadece ‘sonuç’ değil, aynı zamanda ‘süreç’ odaklı bir kavramdır. Dolayısıyla başarıdan bahsedebilmek için belirli bir çabanın, kararlılığın, tutarlılığın, disiplin ve kaynak transferinin de ortaya koyulması gerekmektedir (Varajão, 2016: 1099). Bu araştırmayla üniversitelerde kalite yönetimi sürecinin kalite ilkeleri bağlamında yukarıda ifade edilen başarı tanımına ne derece uygun olarak gerçekleştirildiği ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Buradan hareketle kalite yönetiminin gerektirdiği sahiplenme, liderlik, paydaş katılımı, ekip çalışması, sürekli iyileştirme, eğitim, örgüt kültürü, izleme ve değerlendirme gibi unsurlar ifadeleştirilerek, çalışanların bu ifadeleri değerlendirme düzeyleri sürecin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları özelinde belirlenmiştir.

‘Kalite yönetimi sürecini değerlendirme anketinde’ yer alan sorular; literatür taraması yapıldıktan ve üniversitelerin kurum iç değerlendirme raporları, bu raporlara ilişkin değerlendirme dokümanları ile kalite yönetimine ilişkin mevzuat analiz edildikten sonra elde edilen veriler ışığında iki aylık bir süre içerisinde araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur.

Anket formu için AHBV Etik Komisyonunun 26.05.2022 tarih ve 99624 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır. Etik onay alındıktan sonra bir devlet üniversitesinde kalite yönetimi sürecinde çalışan 43 personelin katılımıyla pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma sonrasında anket soru formu revize edilmiş ve son hali verilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda veri toplamak için araştırma evrenini oluşturan tüm devlet ve vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarına katılan personele (129 devlet-74 vakıf) Google Anket uygulaması üzerinden 15 Haziran-30 Eylül 2022 tarihleri arasında anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışmasına 99 devlet ve 30 vakıf üniversitesinden kalite yönetimi çalışmalarına katılan 346 kişiden geri dönüş sağlanmıştır. Böylece hedeflenen örnekleme ulaşma derecesi % 97 olarak gerçekleşmiştir.

Anket formunda katılımcıların demografik ve kurumsal bilgilerine ilişkin olarak sekiz, kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin olarak

² Evrene göre örneklemin tespit edilmesi amacıyla örnek büyüklüğü belirleme formülü kullanılmıştır:

$$N = \frac{(N^*t^2 * p * q) / [d^2 * (N-1) + t^2 * p * q]}{N}$$
 N=Evren büyüklüğünü (5000)

n=Örneklem büyüklüğünü

p= Olayın görülüş olasılığını (gerçekleşme olasılığı, 0,5)

q= (1-p) = Olayın görülmemesi olasılığını (0,5)

t= t tablo değerini ($\alpha=0,05$ için , t=1,96)

d= Tolerans seviyesini (0,05) göstermektedir. Belirtilen değerler formüle yerleştirildiğinde;

$$(5000 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5) / [0,05^2 * (5000-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5] = 356$$
 kişilik örneklem büyüklüğüne ulaşılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49).

Beşli Likert Ölçeği tarzında on iki ifade hazırlanmıştır. Kalite yönetimi sürecinin hazırlık aşamasının değerlendirilmesine ilişkin yedi, uygulama aşamasına ilişkin üç, sonuçların değerlendirilmesi aşamasına ilişkin olarak da iki ifade oluşturulmuştur. Katılımcıların bu ifadelere katılma derecelerini 1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum olmak üzere puanlamaları istenmiştir. İfadelere ilişkin katılımcıların değerlendirme düzeylerinin ‘başarılı’ veya ‘başarısız’ olma düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalar 5’li Likert ölçeğine göre saptanmıştır. Böylece;

$1,00 \leq X \leq 1,80$	arası ‘çok başarısız’
$1,81 \leq X \leq 2,60$	arası ‘başarısız’
$2,61 \leq X \leq 3,40$	arası ‘orta’
$3,41 \leq X \leq 4,20$	arası ‘başarılı’
$4,21 \leq X \leq 5,00$	arası ‘çok başarılı’ olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma kapsamında toplanan nicel veriler SPSS Windows versiyon 24’e aktarılarak veri kontrolü yapılmış ve analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirlik analizi ile basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Kalite Yönetimi Süreçleri Değerlendirme Anketine ait Cronbach Alfa, Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Cronbach Alfa	0,896
Basıklık	0,186
Çarpıklık	-0,854

Cronbach alfa güvenilirlik analizi, ifadeler ikili olarak kodlanamadığında başka bir deyişle Likert ölçeğinin uygulandığı araştırmalarda yapılması önerilen “bir iç tutarlılık analizidir”. Bir ölçekte iç tutarlığın yüksek olduğunu varsayabilmek için Cronbach Alfa değerinin $0.80 < \alpha < 1.00$ arasında olması gerekmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19). Bu bağlamda Cronbach Alfa değeri 1.00’e yaklaştıkça ölçek maddelerinin yüksek oranda iç tutarlılığa sahip olduğu varsayılmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizlerde, kalite yönetimi sürecini değerlendirme anketinde on iki ifadenin Cronbach Alfa değerinin 0,896 olduğu görülmüştür. Bu da anketin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için ölçeğin alt boyutlarının basıklık/kurtosis ve çarpıklık/skewness değerlerine bakılmıştır. Literatürde normalliğin çarpıklık ve basıklık olmak üzere iki bileşenden oluştuğu belirtilmektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2013; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bununla birlikte basıklık ve çarpıklık değerlerinin ne olmasına ilişkin de literatürde üç farklı görüş bulunmaktadır. Hair vd. (2013) verilerin normal dağılımından bahsetmek için basıklık ve çarpıklık değerinin +1 ile -1 arasında olması gerektiğini belirtirken, Tabachnick ve Fidell (2013) bu değerlerin +1,5 ile -1,5 arasında olmasının verilerin normal dağılımına işaret ettiğini ifade etmektedir. Öte yandan, George ve Mallery (2010)’ye göre bu değerlerin +2 ile -2 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Bu çalışma kapsamında literatürde de oldukça sık kullanılan Tabachnick ve Fidell (2013)’in +1,5 ile -1,5 çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normal dağılım gösterip göstermediği konusunda referans alınmıştır. Bu bağlamda kalite yönetimi sürecini değerlendirme anketinin basıklık ve çarpıklık analizi Tablo 1’den incelendiğinde, 0,186 ile -

0,854 arasında olduğu ve referans değerler olan +1,5 ile -1,5 arasında verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır.

Bu araştırmada verilerin analizinde yüzde ve frekans dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma, veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden olan T-testi ve varyans analizi ile post-hoc çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır. Çalışanların unvanı, görev yaptığı birim, görev yapılan üniversite ile kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağımsız değişkenleri ile kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için T-testi yapılmıştır. Bu bağımsız değişkenlerin örnekleme ikiye bölmesi dolayısıyla bu test kullanılmıştır. Öte yandan, çalışanların yaşı, eğitim durumu, görev süresi görev yaptıkları üniversitenin kuruluş dönemi ile kalite yönetimi süreci değerlendirme düzeyleri arasında bir farklılık olup olmadığı varyans analizi ve post-hoc testleri ile belirlenmiştir. Varyans analizi, bir değişkene ait ikiden fazla grubun ortalamaları arasında bir farklılık bulunup bulunmadığının belirlenmesinden sonra, bu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla yapılmaktadır (Arslantürk ve Arslantürk, 2010: 307-308).

4.1. Bulgular ve Değerlendirme

Bu başlık altında öncelikle katılımcıların kurumsal ve demografik bilgilerine ilişkin sonuçlar ifade edilmiş, ardından bu bilgilere göre kalite yönetimi süreci değerlendirmelerinin farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

4.1.1. Katılımcılara ait Bulgular

Anket formunda; üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren personele ve üniversitelere yönelik bazı tanımlayıcı sorular yöneltilmiştir. Bunlar; yaş, eğitim durumu, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, görev yapılan üniversitenin türü, kuruluş yılı, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılımına yönelik sorulardır. Bu kapsamda araştırmaya katılan 346 katılımcının demografik ve kurumsal verileri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Demografik ve Kurumsal Bilgileri

	N	%
<i>Yaş Aralığı</i>		
25’ten küçük	2	0,60
25-34 yaş	93	26,9
35-44 yaş	189	54,6
44 yaş ve üzeri	62	17,9
<i>Eğitim Durumu</i>		
Lise ve altı	1	0,30
Lisans	141	40,8
Lisansüstü	204	59,0
<i>Unvan</i>		
Akademik personel	136	39,3
İdari personel	210	60,7
<i>Katılımcıların Görev Süresi</i>		

0-5 yıl	80	23,1
6-10 yıl	112	32,4
11-20 yıl	138	39,9
20 yıldan fazla	16	4,60
<i>Katılımcıların Görev Yaptığı Birim</i>		
Akademik birim	75	21,7
İdari Birim	271	78,3
<i>Görev Yapılan Üniversite</i>		
Devlet	307	88,7
Vakıf	39	11,3
<i>Üniversite Kuruluş Yılı</i>		
1930-1950	13	3,80
1951-1970	22	6,40
1971-1990	57	16,5
1991-2010	192	55,5
2011-2022	62	17,9
<i>Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım</i>		
Gönüllü katılanlar	240	56,6
Gönüllü katılmayanlar	106	43,4

Tablo 2’de görüleceği üzere anket çalışmasına katılanların; yarısından fazlasının 35-44 yaş aralığında olduğu, büyük çoğunluğunun lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %36’sı akademik unvana sahiptir ve %64’ü ise idari unvanlarda görev yapmaktadır. Büyük çoğunluğunun 6 yıldan fazla çalışma süresine sahip olduğu, çoğunlukla 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan devlet üniversitelerinde ve idari birimlerde³ görev yaptıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte katılımcıların yarısından biraz fazlasının kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katıldığı da Tablo 2’de görülmektedir.

Bu bağlamda ilerleyen başlıkta katılımcıların kurumsal ve demografik bilgilerine göre kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı T-testi, varyans analizi ve Post-hoc testi ile analiz edilmiştir.

4.1.2. Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Bulgular

³Katılımcıların yarısından fazlası Strateji Geliştirme Daire Başkanlığında görev yapmaktadır. Öte yandan %20’si fakültede, %15’i kalite koordinatörlüğünde görev yaptığını belirtmiştir. %9’u ise meslek yüksekokulu, strateji ve kalite ofisi, akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite koordinatörlüğü gibi birimlerde görev yaptığını belirtmektedir. Dolayısıyla kalite yönetimi çalışmalarının devlet üniversitelerinde çoğunlukla strateji geliştirme daire başkanlığında görev yapan personel tarafından yürütüldüğü, vakıf üniversitelerinde ise kalite ofisi, strateji ve kalite ofisi, akreditasyon, akademik değerlendirme ve kalite koordinatörlüğü şeklinde adlandırılmış oluşumlarda görev yapan personel tarafından yürütüldüğü söylenebilir.

Çalışmada yanıt aranan ilk soru ‘kalite yönetimi çalışmalarına katılan personelin, çalışmaların başarı düzeyini nasıl değerlendirdikleri’ sorusudur. Bu bağlamda üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren personelin kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirme düzeyleri Tablo 3’te yer almaktadır. Tablo 3’te de görüleceği üzere üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarını gerçekleştiren personelin kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını ‘başarılı’ (3,6610±,82416) olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 3: Kalite Yönetimi Sürecinin Değerlendirilme Düzeyine İlişkin Bulgular

Aşamalar	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
KY Hazırlık	346	3,5206	,87061	Başarılı
KY Uygulama	346	3,7013	,95135	Başarılı
KY Sonuçları Değerlendirme	346	4,0913	,86161	Başarılı
Genel Ortalama	346	3,6610	,82416	Başarılı

Kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin ifadeler bazında aritmetik ortalamalara Tablo 4’te yer verilmiştir.

Tablo 4: Aşamalar Özelinde Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Personel Değerlendirmeleri

Aşamalar	İfadeler	$\bar{X}$	SS	Düzye
KY Hazırlık	Üniversitemizde kalite çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	3,33	1,216	Orta
	Üniversitemiz kalite çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	3,65	1,165	Başarılı
	Üniversitemiz birim kalite ekipleri gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	2,79	1,267	Orta
	Üniversitemiz kalite ekiplerinde yer alan personel sayısı ne çok ne azdır.	3,43	1,026	Başarılı
	Üniversitemiz kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	3,95	1,128	Başarılı
	Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	3,55	1,213	Başarılı
	Kalite çalışmaları iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	3,95	,920	Başarılı
KY Uygulama	Üst yönetim kalite çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.	4,27	,894	Çok başarılı

	Üniversitemizde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçleri stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanmaktadır.	3,14	1,486	Orta
	Üniversitemizde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunmaktadır.	3,69	1,133	Başarılı
KY Sonuçları Değerlendirme	Üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir.	4,06	,912	Başarılı
	Üniversitemizde Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçları iyileştirme çalışmalarında esas alınmaktadır.	4,12	,918	Başarılı

Katılımcılar 3 ifade hariç genel olarak kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’, ‘üst yönetim kalite yönetimi çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.’ ifadesini ‘çok başarılı’ olarak değerlendirmişlerdir. Öte yandan katılımcıların, kalite çalışmalarının her düzeyde sahiplenildiği ($3,33 \pm 1,216$), birim kalite ekiplerinin ‘gönüllü’ oluşturulması ($2,79 \pm 1,267$) ve kalite çalışmalarının stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanması ($3,14 \pm 1,486$) hususlarını ‘orta’ düzeyde değerlendirdikleri belirlenmiştir.

İfadelere katılımcıların katılma derecelerini tespit edebilmek amacıyla katılımcıların cevaplarının yüzdesel karşılığına ilişkin de analiz gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Tablo 5’te katılımcıların kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin görüşleri yer almaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Kalite Yönetimi Çalışmalarına İlişkin Görüşleri

<i>İfadeler</i>	Kesinlikle Katılmıyorum %	Katılmıyorum %	Kısmen Katılıyorum %	Katılıyorum %	Kesinlikle Katılıyorum %
Üniversitemizde kalite çalışmaları her düzeyde sahiplenilmektedir.	7,2	22,0	20,8	30,9	19,1
Üniversitemiz kalite çalışmaları katılımcı bir anlayışla gerçekleştirilmektedir.	6,1	13,0	15,6	40,2	25,1
Üniversitemiz birim kalite ekipleri gönüllülük esasıyla belirlenmiştir.	16,8	29,2	25,7	15,0	13,3
Üniversitemiz kalite ekiplerinde yer alan personel sayısı ne çok ne azdır.	4,0	10,7	40,8	27,2	17,30
Üniversitemiz kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılmaktadır.	3,8	12,7	5,5	41,0	37,0
Üniversitede kalite çalışmalarında yer alan kişiler yeterli eğitime/bilgiye sahiptir.	5,8	19,1	13,9	36,7	24,6
Kalite çalışmaları iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlanmaktadır.	2,6	4,6	15,6	50,0	27,2
Üst yönetim kalite çalışmalarının yürütülmesine liderlik etmektedir.	2,6	2,0	8,4	39,9	47,1
Üniversitemizde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçleri stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulanmaktadır.	19,4	19,9	14,2	20,5	26,0
Üniversitemizde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortam bulunmaktadır.	3,2	15,4	18,8	34,2	28,4
Üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir.	2,6	3,8	11,4	49,0	33,2
Üniversitemizde Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçları iyileştirme çalışmalarında esas alınmaktadır.	3,2	2,9	9,0	48,7	36,2

Literatürde kalitenin belirli bir birimin değil herkesin işi olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır (Erturgut, 2012; Harvey, 1995: 125; Kanji, 2006; Krüger, 2001; Wilkinson, 1992). Dolayısıyla bir örgütte kalite yönetimi çalışmalarının başarıyla uygulanması bakımından kalitenin her düzeyde sahiplenilmesi çok önemlidir. Ancak Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların yalnızca yarısı (%50) üniversitelerinde yürütülen kalite yönetimi çalışmalarının her düzeyde sahiplenildiğini düşünmektedir. Öte yandan kalite yönetimi çalışmalarının her düzeyde sahiplenilmediğini düşünenlerin oranının üçte bire (%29) yakın olması önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcılık, kalite yönetiminin en önemli ilkelerinden biridir. Kalite yönetiminde katılım tüm süreç ve işlemlerde bir gereklilik olarak konumlandırılmaktadır. Dolayısıyla katılım olmadan kalite yönetiminden bahsetmek mümkün değildir. Jacqueline ve Coyle-Shapiro (1999: 442), katılımın otomatik olarak gerçekleşmediğini, çalışanların bu katılma işlemini yararlı görüp görmemeleriyle katılımın faydalarının doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle, çalışanlar kalite yönetimini yararlı görürlerse, katılmaya devam etme olasılıkları artmakta, tersi durumda geri çekilme olasılıkları yükselmektedir (Jacqueline ve Coyle-Shapiro, 1999: 442). Bu bağlamda araştırma kapsamında kalite yönetimi çalışmalarının kısmen katılanlar da eklendiğinde, büyük oranda katılımcı bir anlayışla gerçekleştirildiği görülmektedir (%80,9).

Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların bu çalışmaları 'gönüllülük' esasıyla yürütmesi hususu Ishikawa'nın da dikkat çektiği bir unsurdur. Ishikawa (1995) ile benzer şekilde Jacqueline ve Coyle-Shapiro da kalite yönetimi çalışmalarının 'gönüllü' bir şekilde yürütülmesi gerektiğini ısrarla ifade etmektedirler. Ancak üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarının büyük oranda gönüllülük esasına dayanmadan yürütüldüğü görülmektedir. Birim kalite ekiplerinin gönüllü oluşturulduğunu düşünen katılımcıların oranı, kısmen katılanlar da eklendiğinde %54'tür. Bu bulgu, Tablo 2'den hatırlanacağı üzere, kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılan personel oranının %56,6 düzeyinde gerçekleştiği bulgusuyla paralellik göstermektedir. Başka bir deyişle üniversitelerde idarecilerin birim kalite ekiplerini oluştururken çalışanların gönüllü olması hususuna çok fazla önem vermedikleri söylenebilir. Çünkü bu ekiplerin gönüllülük esasına dayalı oluşturulmadığını ifade edenlerin oranının da (%46) azımsanmayacak miktarda olduğu görülmektedir.

Tablo 5'den görüleceği üzere araştırmaya katılanların %44,5'i kalite çalışmalarında yer alan personelin yeterli olduğunu ifade ederken, %40,8 gibi büyük bir orandaki çalışan ise ifadeye kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %14,7'si personel sayısının yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Kalite ekiplerinin yeterli sayıda personelden oluşması önem arz etmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere kalite çalışmaları devlet üniversitelerinde çoğunlukla strateji geliştirme daire başkanlıkları aracılığıyla yürütülmektedir. Hali hazırda iş yükü fazla olan strateji geliştirme daire başkanlıklarında personel sayısının azlığı mevzuattan kaynaklanan işlemlerin etkili, ekonomik ve zamanında yerine getirilmesini engelleyebilmektedir. Ulaşılan sonuçların bu durumdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kalite yönetiminin en önemli amaçlarından olan 'sürekli iyileştirmenin' sağlanabilmesi için eğitim oldukça önemli bir araçtır. Başka bir deyişle sürekli iyileştirme ve gelişme bakımından personelin belirli aralıklarla eğitilmesi gerekmektedir. Vermeulen ve Crous (2000: 61) bir örgütte kaliteyi yerleştirmenin en iyi yolunun, çalışanları işlerini daha iyi yapmaları konusunda eğitmek olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, kalite çalışmalarının da tam anlamıyla gerçekleştirilmesi için kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin de kalite konusunda eğitilmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Dahası, bu eğitimin sürekli iyileştirme ile müşteri memnuniyetini odağına alması, eğitime tüm çalışanlar ve öğrencilerin aktif olarak katılması gerekmektedir. Teoriyle uyumlu olarak, uygulamada da üniversitelerde kalite yönetimi

sürecinde eğitime önem verildiği görülmektedir. Bu çerçevede katılımcıların %83,5'i 'kalite çalışmaları hazırlıkları kapsamında eğitsel amaçlı bilgilendirme toplantıları' yapıldığını belirtmiştir. Her ne kadar üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları hazırlıkları kapsamında bilgilendirme toplantıları yapıldığı görülse de kalite yönetimi çalışmalarını yürüten personelin yeterli eğitime/bilgiye sahip olduğunu düşünen katılımcıların oranının %61,3 olması eğitimlerin niteliği açısından düşündürücü bir bulgudur. Bu bulgu kalite eğitimi alan nitelikli personelin kalite çalışmalarında görevlendirilmemesi biçiminde de yorumlanabilir.

Sürekli iyileştirme kalite yönetiminin en önemli ilke ve amaçlarından biridir. Sürekli iyileştirme, Deming'in "Başarıları artıran ve başarısızlıkları azaltan iyileştirme girişimleri" olarak tanımladığı bir felsefedir (Bilgin Sarı, 2018: 589). Bu bakımdan sürekli iyileştirmeye örgütler dış çevrede rekabet gücünü artırarak benzerlerinden farklılaşmaktadırlar. Dolayısıyla bir örgütte TKY'nin tam olarak gerçekleşmesi, tüm örgütsel düzeylerde çalışanların katılımıyla ve devamlı olarak 'sürekli iyileştirmenin' takip edilmesiyle mümkündür (Bhuiyan ve Baghel, 2005: 761). Tablo 5'e bakıldığında üniversitelerde 'Kalite çalışmalarının iyileştirmeye ihtiyaç duyulan alanlarla ilgili iyileştirme faaliyetlerini içerecek şekilde hazırlandığını' ifade eden katılımcıların oranı ise %77,2'dir. Böylece üniversitelerde TKY'nin felsefesiyle uyumlu olarak kalite yönetimi çalışmalarının büyük oranda sürekli iyileştirme amacını da gerçekleştirecek şekilde tasarlandığı söylenebilir.

Liderlik, kalite yönetiminin bir diğer önemli ilkesidir. Crosby, Juran, Deming ve Ishikawa gibi TKY guruları kaliteyi bir liderlik sorumluluğu ve TKY ilkesi olarak konumlandırmaktadır. Bunun yanında kaliteyi yönetmede liderliğin önemi konusunda aralarında güçlü bir fikir birliği bulunmaktadır (Lakshman, 2006: 42). Benzer şekilde Djordjevic vd. (2020: 682), liderliğin, örgütte TKY'nin tüm unsurlarının geliştirilmesi, uygulanması ve uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşılması için başlangıç noktası olduğunu belirtmektedir. Buradan hareketle üniversitelerde uygulamanın teoriye uygun biçimde gerçekleştiği görülmektedir. Zira kısmen katılanlar da eklendiğinde katılımcıların %95,4'ü üst yönetimin kalite çalışmalarına liderlik ettiği ifadesine katılmışlardır. Bu durumda üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına üst yönetimin etkin bağlılık ve liderlik gösterdiği söylenebilir.

Uluslararası literatürde TKY ile SP yaklaşımlarının benzerliklerini tartışan birçok çalışma bulunmaktadır. Öte yandan üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin mevzuat kalite çalışmalarının stratejik plan ile uyumlu biçimde yürütülmesini öngörmektedir.⁴ Bununla birlikte YÖKAK'ın dış değerlendirme ve akreditasyon raporlarında üniversitelerin kalite çalışmalarını stratejik plan ile uyumlaştırmaları önerilmektedir. Tüm bunlara karşın 'üniversitelerde kalite çalışmaları kapsamında iç değerlendirme süreçlerinin stratejik plan, yıllık performans programı ve faaliyet raporu ile bütünleşik yapıda uygulandığını' düşünen katılımcıların oranı yalnızca %46,5'dir. Bu durum üniversitelerde kalite yönetimi çalışmaları ile stratejik planlama, performans programı ve faaliyet raporuna ilişkin çalışmaların çoğunlukla birbirinden ayrı yürütüldüğünü akla getirmektedir.

TKY, paydaş katılımını, yatay iletişim kanalları ile esnek yönetim mekanizmasını gerektirmektedir (Gimenez-Espin vd., 2013: 681; Patyal vd., 2020: 898). Bu unsurları içeren örgüt kültürünün bulunmaması TKY'nin başarı şansını oldukça düşürmektedir. Bu bağlamda yönetim, kalite değerlerini tüm örgüt üyelerinde içselleştirmeye odaklanan bir yaklaşım uygularsa, o zaman örgüt kültürü, kalitenin gelişimini destekleyen ya da kalite iklimini büyüten bir örgüt iklimi yaratmakta; bu da TKY uygulama süreçlerini olumlu biçimde

⁴ Üniversitelerde stratejik plan ve kalite yönetimi süreçlerinin uyumlaştırılmasına yönelik detaylı bir tartışma için bkz. Neşe Songür ve Ayşe Akkuş, Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Bir Analiz, I. Usta Kara ve S. Karalar (Ed.), *Kalite ve Strateji Yönetimi Araştırmaları*, Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları, 2022, s. 325-381.

yönlendirmektedir. Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzunda (2022: 10) örgütteki yönetim modeli ve idari yapının “karar verme mekanizmaları, kontrol ve denge unsurları; kurulların çok sesliliği ve bağımsız hareket kabiliyeti, paydaşların temsil edilmesi; öngörülen yönetim modeli ile gerçekleşmenin karşılaştırılması” bir kalite ölçütü olarak belirlenmiştir. Buna karşın ‘üniversitelerde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortamın bulunduğunu’ belirten katılımcıların oranının %63 olduğu görülmektedir. Her ne kadar katılımcıların yarısından fazlası görev yaptıkları üniversitelerde kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ortamın bulunduğunu düşünse de her beş kişiden birinin (%20) böyle bir ortamın bulunmadığını ifade etmiş olması önemli bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Sürekli izleme ve değerlendirme, kalite yönetimi çalışmalarında oldukça önemli bir aşamayı işaret etmektedir. Sürekli iyileştirmenin sağlanması, ‘sıfır hata’ya ulaşılması ve nihai olarak müşteri isteklerinin karşılanması ancak sistematik bir izleme ve değerlendirme aşamasıyla mümkündür. Böylece, süreçler sürekli kontrol edilerek gözden geçirilmekte, gerekiyorsa önlem alınmaktadır. Üniversitelerde kalite yönetim sistemi ve çalışmaları Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) tarafından yayımlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Kılavuzuna* uygun olarak hazırlanan *Kurum İç Değerlendirme Raporları* ile değerlendirilmektedir. Kontrol niteliğinde olan ve her yıl düzenli olarak hazırlanan bu raporlar ile üniversiteler kalite yönetim sistemlerini Kılavuzda belirlenen ‘Liderlik, yönetim ve kalite’, ‘Eğitim ve öğretim’, ‘Araştırma ve geliştirme’ ve ‘Toplumsal katkı’ başlıklarında PUKÖ çevrimi aracılığıyla kanıtları ile değerlendirmektedirler. Bu kapsamda belirlenen kalite ölçütlerinin sağlanıp sağlanmadığı, sapmalar var ise nedenleri konusunda hem iç hem de dış paydaşlara bilgilendirme yapılmaktadır. Saha araştırması sonuçları üniversitelerde durumun hem literatür hem de ulusal mevzuat ile uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda katılımcıların %82’si ‘üniversitemiz faaliyetleri kalite ölçütleri çerçevesinde sürekli olarak izlenip değerlendirilmektedir’ ifadesine katılmışlardır. Aynı zamanda YÖKAK tarafından hazırlanan Kurumsal Geri Bildirim Raporu sonuçlarının da iyileştirme çalışmalarında büyük oranda esas alındığı görülmektedir. Katılımcıların %85’inin Kurumsal Geri Bildirim Raporlarının sürekli iyileştirme çalışmalarında esas alındığını belirtmiş olması üniversitelerde sürekli izleme ve değerlendirme yapılarak sürekli iyileştirmenin amaçlandığını göstermektedir.

Çalışanların kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri ile yaş, eğitim durumu, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, görev yapılan üniversitenin türü, kuruluş yılı ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağımsız değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı T-testi, varyans analizi ve Post-hoc testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları ilerleyen başlıkta tartışılmaktadır.

4.1.3. Bağımsız Değişkenlere Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında yanıt aranan ikinci soru ‘kalite yönetimi çalışmalarına katılan personelin çalışmalara ilişkin değerlendirmeleri seçilmiş bağımsız değişkenlere (yaş, eğitim durumu, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, görev yapılan üniversitenin türü, kuruluş yılı ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım) göre farklılaşmakta mıdır?’ Bunu ortaya koymak amacıyla çalışanların kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri ile bağımsız değişkenler arasında T-testi, varyans analizi ve Post-hoc testleri yapılmıştır.

4.1.3.1. Yaş Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların yaşlarına göre kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin görüşleri Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Yaşlarına Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Yaş Aralığı	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
25'ten küçük	2	3,3333	,00000	Orta
25-34 yaş arası	93	3,9238	,78373	Başarılı
35-44 yaş arası	189	3,5279	,76527	Başarılı
45 yaş üzeri	62	3,6832	,97262	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tabloya bakıldığında kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını en başarılı ($3,9238 \pm 78373$) olarak değerlendiren yaş grubunun 25-34 yaş grubu olduğu görülmektedir. İkinci en başarılı olarak değerlendiren katılımcıların ise 45 yaş ve üstü katılımcılar olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların yaşları ile kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla varyans analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Yaş Göre Kalite Yönetimi Süreci Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Kareler Ort.	Homojenlik Sig.	F	Sig. (p)	Anlamlı Fark
Gruplar arası	10,020	3,340				
Gruplar içi	224,315	,656	,034**	5,093	,002	Var

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$)

**Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$)
 $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Varyans analizi sonuçlarına göre varyansların homojen dağılmadığı görülmektedir ($p = ,034$). Bununla birlikte katılımcıların yaşlarına göre kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyini değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır ($p = ,002$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için post-hoc testleri kullanılmıştır. Varyansların homojen dağılmadığı varsayımında ve yaş grupları arasında örneklem sayısı bakımından farklılığın bulunması sebebiyle Games-Howell post-hoc testi çalıştırılmış ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Yaşa Göre Kalite Yönetimi Sürecinin Başarı Düzeyine İlişkin Personel Değerlendirmeleri Games-Howell Testi

Yaş Aralığı		Ortalama farkı	Standart hata	Sig. (p)
25'ten küçük	25-34 yaş arası	-,59050*	,08127	,000
	35-44 yaş arası	-,19452*	,05567	,003
	45 yaş ve üzeri	-,34991*	,12352	,031
25-34 yaş arası	25'ten küçük	,59050*	,08127	,000
	35-44 yaş arası	,39598*	,09851	,000
	45 yaş ve üzeri	,24059	,14786	,368
35-44 yaş arası	25'ten küçük	,19452*	,05567	,003
	25-34 yaş arası	-,39598*	,09851	,000
	45 yaş ve üzeri	-,15539	,13549	,662
45 yaş ve üzeri	25'ten küçük	,34991*	,12352	,031
	25-34 yaş arası	-,24059	,14786	,368
	35-44 yaş arası	,15539	,13549	,662

* Ortalama fark, 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Games-Howell test sonuçlarına göre 25-34 yaş arasında olan katılımcılar kalite yönetimi sürecinin başarı düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalaması bakımından 25'ten küçük ve 35-44 yaş arasındaki katılımcılardan anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Aynı şekilde 35-44 yaş arasındaki katılımcılar da 25'ten küçük ve 25-34 yaş arasındaki katılımcıların verdikleri yanıtların ortalamaları bakımından farklılaşmaktadır. Dolayısıyla 25-34 yaş arasındaki katılımcılar ile 45 yaş ve üzeri katılımcıların üniversitelerindeki kalite yönetimi sürecini daha başarılı değerlendirdikleri söylenebilir.

4.1.3.2. Eğitim Durumuna Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların eğitim durumlarına göre kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin görüşleri Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
Lise ve altı	1	3,0833	,00000	Orta
Lisans	141	3,6164	,79056	Başarılı
Lisansüstü	204	3,6947	,84804	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 9'dan da görüldüğü üzere lise ve altı eğitim düzeyine sahip olan katılımcı dışında, lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar üniversitelerinde yürütülen kalite çalışmalarını genel anlamda 'başarılı' olarak değerlendirmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları ile kalite yönetimi sürecini değerlendirmeleri arasında

istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, katılımcıların üniversitelerinde yürütülen kalite yönetimi çalışmalarını değerlendirme düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı söylenebilir.

4.1.3.3. Unvana Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan ve ankete katılan prof.dr., doç.dr., ögr.gör. gibi akademik unvanlı katılımcılar ‘akademik personel’, daire başkanı, mali hizmetler uzmanı, şube müdürü ve memur gibi idari unvanlar ‘idari personel’ şeklinde sınıflandırılmıştır.⁵ Çalışanların unvanlarına göre kalite yönetimi sürecinin hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarına ilişkin görüşleri Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10: Katılımcıların Unvanlarına Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Unvan	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
Akademik Personel	136	3,8698	,67817	Başarılı
İdari Personel	210	3,5258	,88171	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 10’dan da görüldüğü üzere hem akademik hem de idari personel kalite yönetimi sürecini ‘başarılı’ olarak değerlendirmektedirler. Ancak akademik personelin idari personele ($3,5258 \pm ,88171$) kıyasla bu süreci daha başarılı ($3,8698 \pm ,67817$) olarak değerlendirdiği görülmektedir.

Katılımcıların unvanlarına göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı T-testi ile belirlenmiştir. T-testi sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11: Unvana Göre Kalite Yönetimi Süreci T-testi Sonuçları

Levene Testi			T-testi		
Varyanslar	F	Sig. (p)	t	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Varyansların eşit dağıldığı varsayımında	9,086	,003**	3,868	,000	Var
Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında			4,087	,000	dağılmadığı varsayımında

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p > 0,05$)

**Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p < 0,05$)

$p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 11’den de görüldüğü üzere varyanslar eşit dağılmamaktadır ($p = ,003$). Bu durumda çalışanların unvanları ile kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre akademik veya idari personelin

⁵ Üniversitelerde personel yönetim sistemi hakkında detaylı bilgi için bkz. Neşe Songür ve Ayşe Akkuş, Akademik Hizmet Alanı Personel Yönetim Sistemi, K. U. Bilgin ve E. N. Tuğan (Ed.), *Türk Kamu Personel Yönetim Sistemi*, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 2021, s. 441-476.

üniversitelerinde gerçekleştirilen kalite yönetimi çalışmalarını değerlendirme düzeyleri bakımından görüşlerinin farklılaştığı söylenebilir.

4.1.3.4. Görev Süresine Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların görev sürelerine göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12: Katılımcıların Görev Süresine Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Görev Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
1-5 yıl	80	3,8250	,744945	Başarılı
6-10 yıl	112	3,6801	,91899	Başarılı
11-20 yıl	138	3,5782	,66619	Başarılı
20 yıldan fazla	16	3,4219	1,45820	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 12’ye bakıldığında 1-5 yıl arasında çalışma süresine sahip olan katılımcıların kalite yönetimi sürecini 6-10 yıl, 11-20 yıl ve 20 yıldan fazla süreyle çalışanlara kıyasla daha ‘başarılı’ ($3,8250 \pm ,744945$) olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Buradan hareketle üniversitelerde kalite yönetimi sürecini başarılı bulma ortalamasının görev yapılan süre ile ters orantılı bir seyir gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla çalışanların çalışma süreleri arttıkça kalite yönetimi çalışmalarını başarılı olarak değerlendirme düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalar düşmektedir.

Öte yandan, katılımcıların görev süresiyle kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak amacıyla varyans analizi yapılmış ve analiz sonuçlarına göre anlamlı bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir.

4.1.3.5. Görev Yapılan Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversiteler akademik birimlerin yanında idari birimleri de bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokulu gibi yerler ‘akademik birim’, strateji geliştirme daire başkanlığı, strateji geliştirme birimi, kalite koordinatörlüğü gibi birimler de ‘idari birim’ olarak sınıflandırılmıştır. Buradan hareketle, üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin görev yaptıkları birime göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13: Katılımcıların Görev Yaptıkları Birime Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Görev Yapılan Birim	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
Akademik Birim	76	3,7646	,63945	Başarılı
İdari Birim	270	3,6369	,87027	Başarılı
• SGDB	168	3,4227	,83915	Başarılı
• Diğer	102	3,8812	,69815	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 13’e bakıldığında akademik birimlerde görev yapan katılımcıların idari birimlerde görev yapan katılımcılara kıyasla kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeylerinin daha ‘başarılı’ olduğu görülmektedir. Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin mevzuata göre kalite yönetimi süreci Kalite Komisyonu aracılığıyla yürütülmektedir. Devlet üniversitelerinde bu komisyonun sekreteryası görevini çoğunlukla strateji geliştirme daire başkanlıkları ya da kalite koordinatörlükleri yerine getirmektedir.

Çalışmaya katılan 346 kişinin yarısından fazlasının strateji geliştirme daire başkanlıklarında çalıştıkları görülmektedir. Birimler özelinde kalite yönetimi sürecinin değerlendirme düzeyine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında kalite yönetimi sürecini en düşük aritmetik ortalamayla ($3,3893 \pm 8,2006$) değerlendiren birimin strateji geliştirme daire başkanlığı olması ise çarpıcı bir bulgudur. Bu durumun strateji geliştirme daire başkanlıklarının hali hazırdaki iş yükünün ağır olması ve kalite yönetimi çalışmalarının ise ekstra iş yükü doğurması olduğu söylenebilir. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğe göre strateji geliştirme daire başkanlıkları stratejik plan çalışmalarını koordine etmek ile faaliyet raporunu konsolide etmek, muhasebe işlemlerini yürütmek gibi birçok görevi yerine getirmekle sorumlu tutulmuşlardır.⁶ Öte yandan kalite yönetimi daire başkanlıkları ile kalite koordinatörlükleri her üniversitede bulunmamakla birlikte mevcut olan üniversitelerde yalnızca kalite yönetimine ilişkin çalışmaları yürütmekle görevlendirilmiş olup SGDB’lere kıyasla iş yüklerinin daha spesifik ve az olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları birimlere göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testi sonucuna göre katılımcıların görev yaptıkları birimin akademik veya idari birim olması ile kalite yönetimi çalışmalarını değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir.

4.1.3.6. Görev Yapılan Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların görev yaptıkları üniversitenin devlet veya vakıf üniversitesi olma durumuna göre kalite yönetimi sürecine ilişkin görüşleri Tablo 14’te gösterilmektedir.

Tablo 14: Katılımcıların Görev Yaptıkları Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Üniversitenin türü	N	$\bar{X}$	SS	Düzyey
Devlet Üniversitesi	307	3,5359	,78188	Başarılı
Vakıf Üniversitesi	39	4,6460	,34880	Çok Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 14’e bakıldığında vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyi bakımından ($4,6460 \pm 34880$) devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılardan ($3,5356 \pm 78188$) çarpıcı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Başka bir deyişle vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar kalite yönetimi sürecini ‘çok başarılı’ biçimde değerlendirirken, devlet üniversitesinde görev yapan katılımcılar ‘başarılı’ olarak değerlendirmektedir.

Vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi sürecine ilişkin personel değerlendirmelerinin ‘daha başarılı’ olmasının temelinde yaklaşımın en önemli ilke ve amacından olan ‘müşteri tatmini’ olduğu söylenebilir. Özel sektörde ortaya çıkan bir yaklaşım olan kalite yönetiminin birincil

⁶ Anılan yönetmeliğin 5 inci maddesi SGDB’lerin görevlerine ilişkindir, detaylı bilgi için bkz. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20069972.pdf> (Erişim tarihi: 01.12.2022).

amacı ve temel ilkesi müşteri ihtiyaçlarının karşılanması veya müşterinin istekleri yönünde ürün ve hizmet üretilmesidir. Bu bakımdan vakıf üniversiteleri kalite kavramıyla devlet üniversitelerine kıyasla daha önce tanışmışlardır. Örneğin 1993 yılında vakıf üniversitesi olarak kurulan Başkent Üniversitesi için Taptık ve Başaran (1997: 83) kuruluş aşamasında “üniversitenin tüm birimleriyle bir toplam kalite organizasyonu olmasına karar verildiği”ni belirtmektedir. Dolayısıyla piyasa şartlarında hizmet sunan vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerine kıyasla içinde bulundukları şartlar nedeniyle, kaliteyi bir yönetim tekniği olarak benimseme ve kullanmaya daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türüne göre kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testi sonuçları Tablo 15’te yer almaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Görev Yaptıkları Üniversitenin Türüne Göre Kalite Yönetimi Süreci T-testi Sonuçları

Varyanslar	Levene Testi			T-testi	
	F	Sig. (p)	t	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Varyansların eşit dağıldığı varsayımında	14,030	,000**	-8,748	,000	Var
Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında			-15,529	,000	Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$)

**Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$)
 $p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

T-testi sonuçları, katılımcıların görev yaptığı üniversitenin vakıf veya devlet üniversitesi olması ile kalite yönetimi süreci ölçeğine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılar kalite yönetimi sürecini devlet üniversitelerinde görev yapan çalışanlara kıyasla ‘daha başarılı’ olarak değerlendirmektedir. Bu durum, vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarının daha çok önemsendiği ve uygulamaların daha başarılı biçimde gerçekleştirildiği yönünde ifade yorumlanabilir.

4.1.3.7. Görev Yapılan Üniversitenin Kuruluş Dönemine Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Ankete katılanların görev yaptıkları üniversitelerinin kuruluş dönemine göre üniversitelerindeki kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin görüşleri Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Katılımcıların Görev Yaptıkları Üniversitenin Kuruluş Yılına Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Görüşleri

Kuruluş Dönemi	N	$\bar{X}$	SS	Düzye
1930-1950	13	3,8718	1,14039	Başarılı
1951-1970	22	3,5045	,39903	Başarılı
1971-1990	57	3,4211	,68237	Başarılı

1991-2010	192	3,7475	,86953	Başarılı
2011-2022	62	3,6250	,79941	Başarılı
Toplam	346	3,6610	,82416	Başarılı

Tablo 16’ya bakıldığında katılımcıların, görev yaptıkları üniversite hangi dönemde kurulmuş olursa olsun, kalite yönetimi sürecini genel olarak ‘başarılı’ biçimde değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak kalite yönetimi sürecini en başarılı olarak değerlendiren personelin, 1930-1950 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerde görev yaptıkları görülmektedir. Öte yandan, Mann ve Kehoe (1995: 19), örgütün yaşının kalite yönetiminin o örgütte benimsenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması hususunda etkili olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, kalite yönetiminin “yerleşik bir kuruluştan” ziyade “yeni bir kuruluştan” veya “genç bir kuruluştan” daha hızlı kabul edilmesi muhtemeldir. Yeni veya genç bir organizasyon, kaliteyi örgütün doğal bir unsuru olarak tanıtabilir. Yerleşik bir kuruluşun, ortak değerleri ve yönetim tarzı gibi uzun yıllar boyunca gelişen örgüt kültürünü değiştirmesi gerekebilir. Betimsel istatistiki analiz sonuçları Mann ve Kehoe’nin varsayımıyla ters bir görünüm arz etmektedir. Başka bir deyişle, kalite yönetimi sürecinin en başarılı olarak değerlendirildiği üniversiteler 1930-1950 yılları arasında kurulmuş olan üniversitelerdir. Bu üniversiteleri ise 1991-2010 yılları arasında kurulmuş olan üniversiteler izlemektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerin kuruluş yılı ile kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı Varyans analizi ile test edilmiş ve istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı belirlenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin kuruluş döneminin kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmelerini farklılaştırmadığı söylenebilir.

4.1.3.8. Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılıma Göre Kalite Yönetimi Sürecine İlişkin Değerlendirmeler

Kalite yönetimi çalışmalarında yer alan çalışanların bu çalışmaları ‘gönüllülük’ esasıyla yürütmesi hususu Ishikawa’nın da dikkat çektiği bir unsurdur. Ishikawa (1995) ile benzer bir şekilde Jacqueline ve Coyle-Shapiro da kalite yönetimi çalışmalarının ‘gönüllü’ biçimde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ancak üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarının büyük oranda gönüllülük esasına dayanmadan yürütüldüğü görülmektedir. Tablo 5’ten de hatırlanacağı üzere birim kalite ekiplerinin gönüllü oluşturulduğunu düşünen katılımcıların oranı kısmen katılanlar da eklendiğinde %54’tür. Katılımcıların çalışmalara gönüllü katılım durumuna göre kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılıma Göre Kalite Yönetimi Süreci Değerlendirmeleri

Katılım	N	$\bar{X}$	SS	Düzey
Gönüllü Katıldım	240	3,8519	,81057	Başarılı
Gönüllü Katılmadım	106	3,2295	,68481	Orta
Toplam	346	3,6624	,82492	Başarılı

Tablo 17’de görüldüğü üzere kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılan personel kalite yönetimi sürecini çalışmalara gönüllü katılmayan personele kıyasla daha ‘başarılı’

(3,8519±,81057) değerlendirmektedir. Çalışmalara gönüllü katılmayan personel ise, kalite yönetimi sürecini ‘orta’ (3,2295±,68481) düzeyde başarılı olarak değerlendirmektedir. Bu bakımdan kalite yönetimi sürecini başarılı olarak değerlendirme düzeyi ile çalışmalara gönüllü katılım göstermenin doğru orantılı olduğu söylenebilir. Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılma oranı arttıkça süreci başarılı değerlendirme düzeyi de artmaktadır.

Kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılıma göre bu çalışmaları değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı T-testi ile analiz edilmiştir. T-testinin sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır.

Tablo 18: Gönüllü Katılıma Göre Kalite Yönetimi Süreci T-testi Sonuçları

Varyanslar	Levene Testi			T-testi	
	F	Sig. (p)	t	Sig. (2-tailed) (p)	Anlamlı Fark
Varyansların eşit dağıldığı varsayımında	1,153	,284*	6,867	,000	Var Varyansların eşit dağıldığı varsayımında
Varyansların eşit dağılmadığı varsayımında			7,332	,000	

*Varyansların eşit dağıldığı varsayımı ($p>0,05$)

**Varyansların eşit dağılmadığı varsayımı ($p<0,05$)

$p<0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 18’e bakıldığında T-testi sonuçlarına göre varyanslar homojen dağılmaktadır ($p=,284$). Varyansların homojen dağıldığı durumda çalışanların kalite yönetimine gönüllü biçimde katılma durumlarıyla kalite yönetimi sürecini değerlendirme düzeyleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir ($p=,000$). Buradan hareketle üniversitelerde kalite yönetimi sürecinin başarılı değerlendirilmesiyle çalışmaların gönüllülük esasında yürütülmesi arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir.

Unvana göre kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyinin devlet ve vakıf üniversiteleri bağlamında nasıl gerçekleştiğine ilişkin bulgular Tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19: Unvana Göre Kalite Yönetimi Çalışmalarına Gönüllü Katılım Düzeyinin Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Bağlamında Kıyaslanması

Üniversite Türü	Unvan	Gönüllü Katılanlar (%)	Gönüllü Katılmayanlar (%)	Toplam (%)
Devlet Üniversitesi	Akademik personel	84,5	15,5	100,0
	İdari personel	55,3	44,7	100,0
Vakıf Üniversitesi	Akademik personel	100,0	0,0	100,0
	İdari personel	89,5	10,5	100,0

Tablo 19’den da görüldüğü üzere kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağlamında unvan düzeyinde olduğu kadar görev yapılan üniversite türüne göre de çarpıcı bir fark bulunmaktadır. Devlet Üniversitesinde görev yapan akademik personelin kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım düzeyi %84 iken, vakıf üniversitesinde bu oranın %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda vakıf üniversitesinde kalite yönetimi çalışmalarında görev alan akademik personelin tamamı bu çalışmalara gönüllü olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Öte yandan çarpıcı bir farklılık da vakıf ve devlet üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarında görev almış idari personel bakımından söz konusudur. Devlet üniversitesinde bu çalışmaları yürüten idari personelin gönüllü katılım düzeyi %55 oranında gerçekleşirken, vakıf üniversitelerinde görev yapan idari personelin %90 oranında bu çalışmalara gönüllü katıldığı görülmektedir. Bu verilerden hareketle vakıf üniversitelerinde kalite yönetimi çalışmalarının devlet üniversitelerine kıyasla daha çok gönüllülük esasında yürütüldüğü ifade edilebilir.

Sonuç ve Öneriler

Günümüzde üniversiteler nitelikli öğrenci tarafından tercih edilmek, değişen çevresel koşullarda rekabet etmek ve örgütsel devamlılığını sürdürebilmek amacıyla kalite yönetimi gibi özel sektör yönetim tekniklerine başvurmaktadırlar. Kalite yönetiminin bu amaçları tam anlamıyla gerçekleştirmesi için yapılması gereken hususlar ve benimsenmesi gereken ilkeler literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. Bununla birlikte ulusal bazda yapılan mevzuat düzenlemeleriyle de üniversitelerin bugün kalite yönetimi bağlamında yapmaları gereken işlemler ana çerçevesi bağlamında belirlenmiştir. Her ne kadar kavramsal anlamda bir bütünlükten bahsedilmese de 2005 yılından beri üniversitelerin kalite yönetim çalışmaları YÖKAK tarafından değerlendirilmektedir.

Başarılı bir kalite yönetim sisteminin ancak insan-süreç-müşteri odağı ile gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Bu üçlemedeki insan vurgusu örgütün tüm birimlerinde yer alan kişileri ifade etmektedir. Dolayısıyla üniversitelerin kalite yönetimi uygulamalarında başarılı olabilmeleri en alt birimden en üst birime kadar örgütte yer alan tüm personeli kapsamıyla yakından ilgilidir. Dahası bu personelin kalite yönetim çalışmalarına yaklaşımı ve bu çalışmaları değerlendirme süreçleri de geri bildirim bakımından önemlidir.

Üniversitelerde ‘kalite yönetimi çalışmalarına katılan personelin, çalışmaların başarı düzeyini nasıl değerlendirdikleri’ ile ‘değerlendirmelerin seçilmiş bağımsız değişkenlere (yaş, eğitim durumu, unvan, görev süresi, görev yapılan birim, görev yapılan üniversitenin türü, kuruluş yılı ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılımı) göre farklılaşıp farklılaşmadığı’ çalışma kapsamında yanıtı aranan sorulardır.

Saha çalışması sonuçlarına göre üniversitelerde kalite yönetimi çalışmalarında yer alan personelin kalite yönetimi süreci hazırlık-uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamalarını genel olarak ‘başarılı’ değerlendirdikleri belirlenmiştir. Öte yandan yaş, unvan, katılımcıların görev yaptıkları üniversitenin türü ve kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü katılım bağımsız değişkenleri ile kalite yönetimi süreci hazırlık, uygulama ve sonuçları değerlendirme aşamaları arasında istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak en çarpıcı farklılığın unvan ve görev yapılan üniversitenin türü bağımsız değişkenlerinin çalışanların kalite yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmelerindeki etkisidir. Başka bir deyişle vakıf üniversitesinde çalışıyor olmak ile akademik unvana sahip olmak kalite yönetimi sürecinin ‘başarılı’ olarak değerlendirilmesi bakımından olumlu etkiye sahiptir.

Benzer şekilde kalite yönetimi çalışmalarının gönüllü katılım aracılığıyla gerçekleştirilmesi çalışanların akademik unvana sahip olması ile vakıf üniversitelerinde görev yapmaları ile yakından ilgilidir. Buradan hareketle devlet üniversitelerinde kalite yönetimi sürecinin yaklaşımın felsefesine, ilkelerine ve amaçlarına uygun biçimde gerçekleştirilmesi için önlemlerin alınması gerekmektedir.

Kalite ‘insanı’, başka bir deyişle ‘örgüt çalışanını’ merkezine alan bir metodolojiye sahiptir. Bu bakımdan kalite yönetimi ister özel ister kamu olsun bütün sektörlerde aynı metodolojiyi gerektirmektedir. Dolayısıyla üniversitelerde başarılı bir kalite yönetimi sistemi uygulanabilmesi için, görev yapan personelin kalitenin gerekliliğine inandığı, kalite kültürünün içselleştirildiği ve sürekli iyileşmenin amaç edinildiği bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bunların gerçekleşmesi için ise, kalite yönetimi sürecinde yer alan personelin eğitim ihtiyacının karşılanması, iş yüklerinin gözden geçirilmesi, görüş ve düşüncelerine önem verilerek sürece katılımlarının gönüllü olarak sağlanmasının yolları aranmalıdır.

KAYNAKÇA

- Anis, A. & Abdullah, Z. (2014). Defining Quality in Higher Learning Institutions: Divergent Views of Stakeholders. *International Journal of Arts & Sciences*, 7 (1), 375-385.
- Arslantürk, Z. ve Arslantürk, E. H. (2010). *Uygulamalı Sosyal Araştırma: Kavramlar, Teknikler, Metotlar, Bilgisayar Uygulamaları*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in Higher education. *Quality & Quantity*, 47 (4), 1883-1904.
- Bhuiyan, N. & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43 (5), 761-771.
- Blair, E. & Blair, J. (2014). *Applied Survey Sampling*, USA: Sage Publications.
- Bilgin Sarı, E. (2018). Yalın Üretim Uygulamaları ve Kazanımları. *UIİİD-IJEAS*, (17. ÜİK Özel Sayısı):585-600.
- Boyne, G. A. & Walker, R. M. (2002). Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 26 (2), 111-131.
- Cheng, Y. C. & Tam, W. M. (1997) Multi-models of quality in education. *Quality Assurance in Education*, 5 (1), 22-31.
- Djordjevic, P., Panic, M., Arsic, S. & Zivkovic, Z. (2020). Impact of leadership on strategic planning of quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31 (5-6), 681-695.
- Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. [Quality Assurance in Education](#), 23 (3), 250-261.
- Elton, L. (1998). Dimensions of Excellence in University Teaching. *International Journal for Academic Development*, 3 (1), 3–11.
- Erturgut, R. (2012). *Toplam kalite yönetimi ve liderlik: TKY felsefesi, öncüleri, boyutları, uygulama teknikleri ve yeni bir uygarlık konsepti olarak liderlik ile ilişkisi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Fisher, N.I., & Nair, V.N. (2009). Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 25, 1-28.
- Fotopoulos, C. V. & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22 (5), 539-552.
- Frazer, M. (1994). Quality in higher education: an international perspective. Green, D. (Ed.), *What is Quality in Higher Education*, Buckingham: SRHE and Open University Press.

- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update, Boston: Pearson.
- Gimenez-Espin, J. A., Jimenez-Jimenez, D. & Martinez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management*, 24 (6), 678–692.
- Goetsch, D. L. & Davis, S. B. (1998). *Introduction to total quality: Quality management for production, processing and services*, London: Prentice Hall.
- Golder, P. N., Mitra, D. & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76, 1–23.
- Green, D. (1994). *What is Quality in Higher Education?*, Buckingham: Open University Press/Society for Research into Higher Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*, NY: Prentice Hall.
- Harvey, L. (1995). Beyond TQM. *Quality in Higher Education*, 1 (2), 123-146.
- Hellman, P. & Liu, Y. (2013). Development of Quality Management Systems: How Have Disruptive Technological Innovations in Quality Management Affected Organizations?. *Quality Innovation Prosperity*, 17 (1), 104-119.
- Hoyer, R. W. & Hoyer, B. B. Y. (2001). What Is Quality? Learn how each of eight well-known gurus answers this question. *Quality Progress*, 34 (7), 53-62.
- Ishikawa, K. (1995). *Toplam Kalite Kontrol*. İstanbul: KalDer Yayınları.
- Jacqueline, A. & Coyle-Shapiro, M. (1999). Employee Participation and Assessment of an Organizational Change Intervention A Three-Wave Study of Total Quality Management. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 35 (4), 439-456.
- Kanji, G. K. (2006). Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management*, 1, 3–12.
- Köksal, H. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- [Krüger, V.](#) (2001), Main schools of TQM: ‘the big five’. [The TQM Magazine](#), 13 (3), 146-155.
- Lakshman, C. (2006). A theory of leadership for quality: Lessons from TQM for leadership theory. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17 (1), 41-60.
- Mann, R. & Kehoe, D. (1995). Factors affecting the implementation and success of TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (1), 11-23.
- Nadim, Z. S. & Al-Hinai, A. H. (2016). Critical Success Factors of TQM in Higher Education Institutions Context. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 1 (2), 147-156.
- Oakland, J. S. (1990). *Total Quality Management*. Britain: Betterworth & Heineman.
- Özkan, Y. (2005). *Toplam Kalite*, İstanbul: Avcı Ofset.
- Patyal, V. S., Ambekar, S. & Prakash, A. (2020). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69 (5), 895-913.
- Peker, Ö. (1994). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(2), 63-78.

- Ross, J. E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*, Third Edition (3rd ed.). Routledge.
- Songür, N. & Akkuş, A. (2021). Akademik Hizmet Alanı Personel Yönetim Sistemi, K. U. Bilgin ve E. N. Tuğan (Ed.), *Türk Kamu Personel Yönetim Sistemi*, Ankara: Akademisyen Kitabevi, 441-476.
- Songür, N. & Akkuş, A. (2022). Üniversitelerde Stratejik Planlama ve Kalite Yönetimi Süreçlerinin Uyumlaştırılmasına Yönelik Bir Analiz, I. Usta Kara ve S. Karalar (Ed.), *Kalite ve Strateji Yönetimi Araştırmaları*, Edirne: Trakya Üniversitesi Yayınları, 325-381.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. NY: Pearson.
- Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): an overview. *The Bottom Line*, 17 (1), 15-19.
- Taptık, D. & Başaran, O. (1997). “Başkent Üniversitesi İngilizce Hazırlık Bölümünde Sürekli Kalite İyileştirme Uygulamaları”, M. Çoruh (Ed.), *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, , Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Thamizhmanii, S. & Hasan, S. (2010). A review on an employee empowerment in TQM practice. *The Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 39 (2), 204-210.
- Varajão, J. (2016). Success Management as a PM knowledge area - work-in-progress. *Procedia Computer Science*, 100, 1095–1102.
- Vermeulen, W. & Crous, M.J. (2000). Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa. *Managing Service Quality*, 10 (1), 61-67.
- Wilkinson, A. (1992). The other side of quality: ‘soft’ issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3, 323-329.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, D. & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-28.
- YÖKAK (2022). *Kurum İç Değerlendirme Raporu Hazırlama Rehberi (Sürüm.3.1)*, Ankara.

Research Article**Üniversitelerde Kalite Yönetimi Sürecinin Çalışanların Bakış Açısıyla Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma***A Research on The Evaluation of Quality Management Process in Universities from The Perspectives of The Employees*

Neşe SONGÜR Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü nesesongur@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-3431-4441	Ayşe AKKUŞ Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Amme İdaresi Bölümü kaya.ayse@gazi.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3874-326X
---	--

Extensive Summary

Total Quality Management is a management approach that focuses on increasing the competitiveness of organizations in the changing environmental conditions and continuously improving them by using resources efficiently, whether in the private or public sector. The use of quality as a management technique has emerged in the manufacturing sector in particular and in the private sector in general. The successful results of the applications of quality management techniques in the private sector have opened up discussion on their applicability in public administration. With the paradigm shift in public administration since the 1980s, the necessity of providing quality public services has been advocated. The higher education sector has also taken its share from these changes. Thus, the first application examples of quality management studies in the field of higher education were seen in the USA and Europe in the 1990s. In the Turkish higher education system, quality management studies started to be implemented with the Bologna Process carried out in 1999. With the Regulation on Academic Evaluation and Quality Improvement in Higher Education Institutions published in 2005, the Academic Evaluation and Quality Improvement Commission in Higher Education was established, and for all universities, "the evaluation of education, training and research activities and administrative services, the development of their quality, the approval and recognition of quality levels through an independent external evaluation process." " has been started (YODEK, 2005). With the establishment of the Higher Education Quality Board in 2015 instead of this board, quality management studies in universities gained momentum.

There are various opinions in the literature on what quality is in higher education. Anis and Abdullah (2014: 376) state that it is more difficult to define quality for the higher education sector than for the private sector. On the other hand, Frazer (1994), who is trying to define what quality is in higher education, considers quality as an element related to concepts such as standards, effectiveness and efficiency. On the other hand, Cheng and Tam (1997: 23) evaluate quality in higher education as the whole of activities in which 'quality of input', 'quality of process' and 'quality of output' are taken into consideration.

Although there is no consensus on the definition of quality in higher education, quality management studies require the participation and teamwork of all personnel involved in

organizational activities due to its philosophy. Therefore, in this study, it is aimed to reveal how the employees involved in quality management studies at universities evaluate the quality management process, which consists of preparation, implementation and evaluation stages. For this purpose, answers were sought to two research questions within the scope of the study: How do the personnel participating in quality management studies evaluate the level of success of the studies? Do the evaluations of the personnel participating in the quality management studies differ according to the selected independent variables (age, education status, title, tenure, the unit, the type of the university, the year of establishment and voluntary participation in quality management studies)?

In this context, a questionnaire, which is one of the quantitative research techniques, was used in the study. The questions included in the 'quality management processes evaluation questionnaire'; It was created in a two-month period in the light of the data obtained after the literature review was made and the internal evaluation reports of the universities, the evaluation documents related to these reports and the legislation on quality management were analyzed.

In the questionnaire form, eight statements were prepared regarding the demographic and institutional information of the participants, and twelve statements in the style of a Five-point Likert Scale were prepared regarding the preparation, implementation and results evaluation stages of the quality management process. Seven statements regarding the evaluation of the preparation stage of the quality management process, three statements regarding the implementation stage, and two statements regarding the evaluation of the results were formed.

The population of the research consists of personnel participating in quality management studies at all state and foundation universities in Turkey. In this context, a survey link was sent to all state and foundation universities (129 state-74 foundation) in Turkey, and a total of 346 people from 99 state and 39 foundation universities responded. The obtained data were transferred to SPSS Windows version 24 and analyzed.

In this study, percentage and frequency distribution, arithmetic mean and standard deviation, T-test and analysis of variance, and post-hoc multiple comparison test were used in the analysis of the data. T-test was conducted to reveal whether the independent variables of the employees' title, the unit they work at, the university they work at, and voluntary participation in quality management studies and the level of evaluation of the quality management process differ. On the other hand, variance analysis and post-hoc tests were used to determine whether there was a difference between the age of the employees, their educational status, their tenure, the establishment period of the university they worked at, and the quality management process evaluation levels.

As a result of the analysis of the data, it was determined that the personnel involved in the quality management studies at the universities evaluated the preparation-implementation and results evaluation stages of the quality management process as 'successful' in general. On the other hand, it was concluded that there was a significant difference between the independent variables of age, title, the type of university where the participants work, and the voluntary participation in quality management studies and the level of evaluation of the quality management process. It is possible to summarize the findings reached in this context as follows:

- Demographic and institutional findings: Of those who participated in the survey; The state, which was founded mostly between 1991 and 2010, where more than half of them are in the 35-44 age range, the majority of them have postgraduate education level, 36% have academic titles, 64% work in administrative titles, the majority of them have more than 6 years of study. It has been determined that they work in universities and administrative units. However, it was also observed that a little more than half of the participants voluntarily participated in quality management studies.

- Evaluations of the employees regarding the quality management process by age: The 25-34 age group of the age group who evaluated the preparation, implementation and evaluation stages of the quality management process as the ‘most successful’ (3,9238±,78373), and the participants aged 45 and over of the participants who evaluated the quality management process as the second most successful has been determined.
- Evaluations of the employees regarding the quality management process according to their educational status: It was determined that the participants generally evaluated the quality management process as ‘successful’ regardless of their educational status.
- Evaluations of the employees regarding the quality management process by title: Regardless of the title, it was seen that the participants evaluated the quality management process as successful in general. However, it was determined that participants with academic titles evaluated this process more successfully (3,8698±,67817) compared to participants with administrative titles (3,5258±,88171).
- Evaluations of the employees regarding the quality management process according to their tenure: It was observed that the participants generally evaluated the quality management process as ‘successful’ regardless of their tenure. On the other hand, it was determined that the participants with a working period of 1-5 years evaluated the quality management process more ‘successfully’ (3,8250±,744945) compared to those who worked for 6-10 years, 11-20 years and more than 20 years.
- Evaluations of the employees regarding the quality management process according to the unit they work in: It was determined that the participants working in academic units were more ‘successful’ in evaluating the quality management process compared to the participants working in the administrative units.
- The evaluations of the employees regarding the quality management process according to the type of university they work in: The quality management process of the participants working at foundation universities (4,6460±,34880) was ‘very successful’, while the participants working at the state university (3,5356±,78188) were ‘successful’ evaluated were determined.
- Evaluations of the employees regarding the quality management process according to the establishment period of the university they work for: It has been determined that the employees generally evaluate the quality management process as ‘successful’ regardless of the period in which the university they work in was established. However, it was observed that the personnel who evaluated the quality management process as the most successful worked in universities established between 1930-1950.
- Evaluations of the employees regarding the quality management process according to voluntary participation in quality management studies: It was determined that the personnel who voluntarily participated in the quality management studies evaluated the quality management process more ‘successfully’ (3,8519±,81057) compared to the personnel who did not voluntarily participate in the studies. It was observed that the personnel who did not participate in the studies voluntarily evaluated the quality management process as ‘moderate’ (3,2295±,68481).

As a result, it is evaluated that the most striking difference in the analyzes made is whether the employees work in foundation or state universities and the effect of their work with an academic or administrative title on the quality management process evaluations. In other words, working at a foundation university and having an academic title have a positive effect on the ‘successful’ level of evaluation of the quality management process. Similarly, the realization of quality management studies through voluntary participation is closely related to the fact that the employees have an academic title and work in foundation universities. From this point of view, necessary measures should be taken in state universities in order to carry out the quality management process in accordance with its philosophy, principles and objectives.

Quality has a methodology that puts ‘people’, in other words, ‘organization staff’ at its center. In this respect, quality management requires the same methodology in all sectors, whether private or public. Therefore, the personnel working in universities should believe in the necessity of quality for a successful quality management system, internalize the quality culture, and aim for continuous improvement. In order to achieve these, ways of meeting the training

needs of the personnel involved in the quality management process, reviewing their workloads, and ensuring their participation voluntarily by giving importance to their opinions and thoughts should be sought.