



**T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANS  
ÜZERİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans**

**Ahmet KAYA**

**Çorum-2022**



**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ**

**Ahmet KAYA**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN**

**Çorum 2022**

Ahmet KAYA tarafından hazırlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Performans Üzerine Etkisi başlıklı bu çalışma” adlı tez çalışması 16/05/2022 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından **oy birliği** ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Sevinç SOYACAK ÖZALP

.....

Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN

.....

Doç. Dr. Ali Kemal NURDOĞAN

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 20/05/2022 tarih ve 2022/1048 sayılı kararı ile Ahmet KAYA'nın İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ  
Enstitü Müdür V.

## **TEZ BİLDİRİMİ**

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim.

Ahmet KAYA

# YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ

Ahmet KAYA

ORCID: 0000-0002-0503-8089

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Mayıs 2022

## ÖZET

Son birkaç on yıldır yükseköğretim kurumları, öğrenci taleplerindeki artış, finansman sıkıntısı, mezunların kalitesinin düşmesi, nitelikli personel eksikliği ve üniversiteler arasında artan rekabetten kaynaklanan birçok baskı ve zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu değişimlerle mücadele etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını bir yönetim aracı olarak benimsendiği görülmektedir. Türk Yükseköğretim Kurumu'nda, yükseköğretim kurumlarında verimlilik ve kaliteyi artırmak, rekabet gücünü geliştirmek amacıyla çeşitli düzenlemeler yapmıştır. Bu çalışma, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite uygulamalarının kurumsal performansa etkisi incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'de bir kamu üniversitesinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin elde edildiği Hitit Üniversitesi'nde Birim Kalite Komisyonu'nda başkan veya üye olarak görev yapan akademik ve idari personel ile anket uygulaması yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesi sonrasında elde edilen bulgular, toplam kalite yönetiminin kurumsal performans üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, toplam kalite yönetimi kritik bileşenlerinin (liderlik, vizyon, ölçme ve değerlendirme, süreç kontrolü ve iyileştirme, program tasarımı, çalışan katılımı, tanıma ve ödül, eğitim ve öğretim, öğrenci odaklılık ve diğer paydaşların odak noktası) kurumsal performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmüştür. Kurumsal performansı en yüksek düzeyde etkileyen toplam kalite yönetimi bileşeni ise "vizyon" dur. Bunu sırasıyla "eğitim ve öğretim" bileşeni ile "süreç kontrolü ve iyileştirme" bileşeni izlemektedir.

**Anahtar Kavramlar:** Toplam Kalite Yönetimi, Eğitimde Kalite, Yükseköğretimde Kalite, Örgütsel Performans

**Bilim Kodu:** 114704

# **THE EFFECT OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON INSTITUTIONAL PERFORMANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

Ahmet KAYA

ORCID: 0000-0002-0503-8089

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

May 2022

## **ABSTRACT**

Over the past few decades, higher education institutions have faced many pressures and challenges resulting from increased student demand, shortages of funding, declining quality of graduates, a shortage of qualified personnel, and increased competition among universities. To combat these changes, it is seen that higher education institutions have adopted the total quality management approach as a management tool. Turkish Higher Education Institution has enacted various regulations to increase efficiency and quality in higher education institutions and to improve competitiveness. This study aims to examine the effect of total quality practices on institutional performance in higher education institutions. For this purpose, an empirical study examining the relationship between total quality management practices and institutional performance in a public university in Turkey was conducted. A survey was conducted with the academic and administrative staff working as the chairman or member of the Unit Quality Commission at Hitit University, where the research data were obtained. Findings obtained after analyzing the data show that total quality management has significant and positive effects on corporate performance. According to the results obtained in the research, the organizational performance of the critical components of total quality management (leadership, vision, measurement and evaluation, process control and improvement, program design, employee participation, recognition and reward, education and training, student focus, and other stakeholders' focus) is positive. was found to have a positive effect. The component of total quality management that affects corporate performance at the highest level is "vision". This is followed by the "education and training" component and the "process control and improvement" component, respectively.



**Key words:** Total Quality Management, Quality in Education, Quality in Higher Education

**Science Code:** 114704

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xi
KISALTMALAR .....	xii
GİRİŞ.....	1

### 1. BÖLÜM

#### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Toplam Kalite Yönetimi .....	3
1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı ve Tanımı .....	3
1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve Amaçları .....	5
1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri .....	6
1.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	11
1.2.1. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi.....	11
1.2.2. Toplam Kalite Kavramlarının Yükseköğretim Sisteminde Kullanılması.....	12
1.2.3. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Boyutları.....	16
1.2.4. Türk Yükseköğretim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Düzenlemeleri .....	19
1.3. Kurumsal Performans Kavramı .....	21
1.3.1. Kurumsal Performans Kavramı ve Tanımı.....	21
1.3.2. Kurumsal Performans Bileşenleri .....	22
1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişki... 23	
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları İle Kurumsal Performans Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür .....	25

## 2. BÖLÜM

### **YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	29
2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	29
2.1.2. Araştırmanın Tasarımı.....	30
2.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	30
2.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi .....	32
2.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı .....	32
2.2. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirmesi.....	34
<b>DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....</b>	<b>43</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>48</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>53</b>
<b>EK-1 Anket Formu .....</b>	<b>53</b>
<b>EK-2 Etik Kurul Onayı .....</b>	<b>57</b>

## TABLULAR DİZİNİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 2.1.</b> Demografik Bilgiler.....	<b>34</b>
<b>Tablo 2.2.</b> Liderlik (TKY) Faktör Analizi .....	<b>35</b>
<b>Tablo 2.3.</b> Vizyon (TKY) Faktör Analizi .....	<b>35</b>
<b>Tablo 2.4.</b> Ölçme ve Değerlendirme (TKY) Faktör Analizi.....	<b>36</b>
<b>Tablo 2.5.</b> Süreç Kontrolü ve İyileştirme (TKY) Faktör Analizi .....	<b>36</b>
<b>Tablo 2.6.</b> Program Tasarımı (TKY) Faktör Analizi.....	<b>37</b>
<b>Tablo 2.7.</b> Çalışan Katılımı (TKY) Faktör Analizi.....	<b>37</b>
<b>Tablo 2.8.</b> Tanıma ve Ödül (TKY) Faktör Analizi.....	<b>37</b>
<b>Tablo 2.9.</b> Eğitim ve Öğretim (TKY) Faktör Analizi .....	<b>38</b>
<b>Tablo 2.10.</b> Öğrenci Odaklılık (TKY) Faktör Analizi.....	<b>38</b>
<b>Tablo 2.11.</b> Diğer Paydaşların Odak Noktası (TKY) Faktör Analizi .....	<b>39</b>
<b>Tablo 2.12.</b> Örgütsel Performans Faktör Analizi.....	<b>39</b>
<b>Tablo 2.13.</b> Ölçek Ortalamaları .....	<b>40</b>
<b>Tablo 2.14.</b> Korelasyon Analizi.....	<b>40</b>
<b>Tablo 2.15.</b> Regresyon Analizi .....	<b>41</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Bir Üniversite Sistemi ve Öğeleri .....	13
Şekil 1.2. Üniversitelerde müşteri .....	14
Şekil 1.3. Yükseköğretimin Kalitesini Etkileyen Kurumsal Faaliyetler .....	15
Şekil 2.1. Araştırma Modeli .....	31

## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BEK	Bologna Eşgüdüm Komisyonu
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ÜAK	Üniversitelerarası Kurul
vb.	Ve benzeri
YKK	Yükseköğretim Kalite Kurulu
YÖDEK	Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu
YÖK	Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı

## GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi, işletme yönetiminde, yeni bir düşünce modeli olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimler ile yoğunlaşan rekabet karşısında, örgütlerin başarılı olmak ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla birçok yeni yönetim, yöntem ve tekniklere yöneldikleri görülmektedir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi, 1980'lerden itibaren popüler bir yönetim yaklaşımı ve sistemi haline gelmiştir. Bu yeni yönetim paradigması öncelikle üretim kuruluşlarında, kalite hareketi başlamıştır. Ancak daha sonra bankacılık, sigortacılık ve eğitim gibi hizmet sektörlerinde de yayılmıştır. Özel sektör kuruluşlarının ardından kamu sektörü kuruluşları da yönetimlerini reforme etmek için modern bir yönetim yaklaşımı olarak kalite yönetimini kullanmaya başladıkları görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi, bir örgütün tüm unsurlarının, süreçlerinin, uygulamalarının, sistemlerinin, ürün veya hizmetin kalitesine dahil olan tüm süreçlerin yönetimi anlamına gelmektedir. Son birkaç on yıl içinde hizmetlerde ve idari prosedürlerde iyileştirme ihtiyacına yanıt olarak toplam kalite yönetimi, birçok kuruluş tarafından benimsenen en popüler yönetim süreçlerinden biri olarak kullanılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, kaliteyi geliştirme ve örgütsel performansı sağlama konusunda önemli bir yönetim modeli olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetimi genellikle takım çalışması, üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme, çalışan eğitimi gibi kalite unsurlarının yönetimine dayanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin amacı, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ürün/hizmet kalitesinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Örgütler, kârlılık, pazar payı, sürecin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve örgütsel performans iyileştirme gibi farklı örgütsel sonuçlara ulaşmak için toplam kalite yönetimi uygulamalarını kullanmaktadırlar. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi, bir örgütün tüm yönetim seviyelerinin iş birliğiyle yüksek kaliteli mal ve hizmetleri hedefleyen bir eylem planını ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, müşteri gereksinimlerinin daha iyi karşılanmasının yanı sıra çıktı kalitesinin iyileştirilmesinde toplam kalite unsurlarının uygulanmasıyla elde edilen başarılar nedeniyle yükseköğretim kurumlarında büyük ilgi görmüştür.

Son birkaç on yıldır yükseköğretim kurumları, öğrenci kayıtlarındaki hızlı artış, finansman sıkıntısı, mezunların kalitesinin düşmesi, nitelikli personel ve öğretim üyesi eksikliği ve üniversiteler arasındaki artan rekabetten kaynaklanan birçok baskı ve zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu tür zorluklar ve sorunlar, birçok yükseköğretim kurumunu öğrencilerine nasıl hizmet sunduklarını gözden geçirmeye, verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik iyileştirme süreçlerini geliştirmenin yollarını keşfetmeye teşvik etmiştir. Bu değişimlerle mücadele etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını bir yönetim aracı olarak benimsendiği görülmektedir.

Türk Yükseköğretim Kurumu, yükseköğretim kurumlarında verimlilik ve kaliteyi artırmak, rekabet gücünü geliştirmek amacıyla çeşitli düzenlemeler çıkarmıştır. Yükseköğretim

kurumlarında uygulanan toplam kalite uygulamalarının kurumsal performansa etkisini incelemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite uygulamalarının kurumsal performansa etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda bir kamu üniversitesinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri araştırılarak, değişkenler arasındaki etki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Toplam kalite yönetimi hem özel hem de kamu kuruluşlarında yaygın olarak uygulanmakta olmasına rağmen, teoride özgünlüğü ve uygulamaya katkıları konusundaki tartışmalar söz konusudur. Bu nedenle, tezin birinci bölümünde ilk olarak toplam kalite yönetimi kavramı, tanımı, önemi, amaçları ve temel ilkeleri kavramsal olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra, eğitimde toplam kalite yönetimi başlığı altında yükseköğretimde toplam kalite yönetimi, toplam kalite kavramlarının yükseköğretim sisteminde kullanılması, yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulama boyutları ve Türk yükseköğretim sisteminde toplam kalite yönetimi düzenlemelerine yer verilmiştir. Ayrıca çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan birinci bölümde, kurumsal performans kavramı ve tanımı, kurumsal performans bileşenleri, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişki ve toplam kalite yönetiminin unsurları ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye ilişkin bazı literatür çalışmalarına yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının ikinci bölümünde yükseköğretim kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan araştırmanın; amacı, yöntemi, kullanılan ölçüm araçları, veri toplama yöntemi, evren ve örnekleme, model ve hipotezleri, kullanılan analizler ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. Toplam Kalite Yönetimi

Özellikle 21. yüzyılın son çeyreğinde tüm dünya hızlı değişimlere şahit olmaktadır. Üretim sisteminde yaşanan yeni dalgalar sosyal, ekonomik, politik ve toplumsal alanda değişimlere neden olmaktadır. Genel olarak temel özelliği küreselleşme, dijitalleşme ve rekabet olarak öne çıkan yeni bir dönemde değişime ayak uydurmak hem ülkelerin hem de tüm örgütlerin yeni yönetim anlayışı ve uygulamalarını yakından takip etmeleri gerekmektedir. Örgütler yapılarını, yönetim anlayışlarını gözden geçirip, yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemektedirler. Toplam kalite yönetimi, bu yeni yönetim yaklaşımlarından birisi olarak öne çıkmaktadır (Yenel, Colakoglu ve Demir, 2008, s. 112). Çalışmanın bu bölümünde öncelikle toplam kalite yönetimi kavramı, tanımı, önemi ve unsurları ele alınmaktadır.

#### 1.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı ve Tanımı

Etimolojik olarak incelendiğinde kalite kelimesi, Latince “qualis” kelimesinden türemiş olup “ne tür”, “ne çeşit” anlamına gelmektedir. Sözlük anlamı ise bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliği olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle kişiye, uygulanan önlemlere ve içinde ele alındığı bağlama göre farklı bakış açıları ve yönelimlerle tanımlanmaktadır (Sahney, Banwet ve Karunes, 2004, s. 147). Sözlük anlamındaki çeşitlilik ve farklı çağrışımları nedeniyle kalite, tanımlanması zor bir kavramdır. Diğer bir ifade ile kalite kelimesi, farklı bireyler için farklı şeyler ifade etmektedir. Bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliğine farklı koşullar altında farklı anlamların yüklenebilmesi nedeniyle farklı kalite tanımları kullanılmaktadır. Nitekim kalite, Tuchman’a göre “mükemmellik”, Feigenbaum’ a göre “değer”, Levitt ve Shewhart’a göre “spesifikasyonlara uygunluk”, Crosby’e göre “gereksinimlere uygunluk”, Juran’a göre “kullanıma uygunluk”, Leffer’e göre “istenen ürün özelliklerine uygunluk”, Taguchi’e göre “kayıptan kaçınma” ve ISO’a göre “müşteri beklentilerini” karşılama olarak tanımlanmaktadır. Kalite kelimesinin geniş kullanım yelpazesi nedeniyle evrensel olarak kabul görmüş toplam kalite yönetimi tanımı yapmayı zorlaşmaktadır (Elshaer, 2012, s. 4).

Toplam kalite yönetiminin kavramı, ilk olarak 1941’de Feigenbaum tarafından kalite kontrol olarak kullanılmıştır. 1950’li yıllardan itibaren Deming, Juran ve Crosby gibi araştırmacılar 40 yılı aşkın bir süre boyunca “toplam” sıfatını kullanmadan pek çok uygulamalarda kalite kavramını kullanmışlardır (Sahney, Banwet ve Karunes, 2004, s. 147). Deming’in kalite ile ilgili “on dört temel kuralı”, Juran’ın “kalite yönetimin sorumluluğudur” ilkesi, Ishikawa’nın “kalite herkesin işidir” söylemleri ile “kalite kontrol çemberlerini” oluşturması ve Crosby’nin “üretimde sıfır hata” yaklaşımını uygulamaya koyması, bir anlamda toplam kalite yönetim felsefesinin temellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Yenel, Colakoglu ve Demir,

2008, s. 112). 1988'de Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın kurulmasıyla birlikte, "toplam müşteri memnuniyetine ulaşmak" için toplam kalite yönetiminin önemi ve değeri vurgulanmıştır (Sahney, Banwet ve Karunes, 2004, s. 146).

Terimin yaratıcısı Feigenbaum, toplam kalite yönetimini "toplam kalite kontrolünün örgüt çapındaki etkisi" olarak tanımlamaktadır. Green ise "müşteri isteklerini sürekli öğrenmek ve uygulamak için tüm kuruluşların sahip olabileceği kapasite" olarak tanımlamaktadır. Witcher, terimi üç kelimeye bölerek tanımlamaktadır. Burada "toplam" (müşteriler ve tedarikçiler dahil) herkesin dahil olduğunu, "kalite" müşteri gereksinimlerinin tam olarak karşılandığını ve "yönetim" üst düzey yöneticilerin bağlılığını ifade etmektedir. Toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirmeyi ve müşterilerin algılarını karşılamayı amaçlayan müşteri odaklı bir süreç olarak görülmektedir. Ancak, farklı çıkar gruplarının farklı önceliklere sahip olabileceği ve dikkat odaklarının farklı olabileceği nedeniyle tek ve homojen bir toplam kalite yönetimi teorisi mümkün görülmemektedir. Bununla birlikte ana tema, her seviyedeki insanı tüm fonksiyonlara dahil ederek maksimum müşteri memnuniyetini sağlamaktır (Sahney, Banwet ve Karunes, 2004, s. 146).

Kalite kavramına yüklenen farklı anlamların sürekli genişletilerek toplam kalite yönetimini tanımlamak için uyarıldığı görülmektedir. Türkçe literatürde de çok çeşitli tanımlara rastlanabilmektedir. Genel olarak kalite, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin tutarlı bir şekilde karşılanması (Ali ve Shastri 2010, s.10), standartlara uygunluk (Serin ve AYTEKİN, 2009, s.86) olarak tanımlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ise, kuruluşların üst yönetimi de dahil olmak üzere çalışanların katılımını, örgütün tüm süreçlerinde müşterinin beklentilerini karşılamak için yapılan düzenlemeyi esas alan modern bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karahana ve Mete, 2014, s.1292).

Genel bir ifadeyle toplam kalite yönetimi, odak noktası kalite olan, tüm çalışanların, kalite çalışmalarına katılımını esas alan bir yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle toplam kalite yönetimi, ekip halinde çalışmayı, müşterilere en iyi değeri sunmayı, yeni fikirleri ödüllendirmeyi ve değişikliği desteklemeyi ilke edinerek, mükemmelliğin sağlanmasında bütün çalışanların sorumlu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Yayla ve Ungan, 2019, s. 2). Bir diğer tanımda ise toplam kalite yönetimi, insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, ekip çalışmasını, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımı, bütün kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişimin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Yenel, Colakoglu ve Demir, 2008, s. 112).

### 1.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi ve Amaçları

Toplam kalite yönetimi sadece ürün/hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, örgütlerin bütün faaliyetlerinde kalitenin hâkim olmasını kapsayan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite yönetimi rekabet avantajı sağlamak amacıyla kalitenin yükseltilmesi ve verimliliğin artırılmasını sağlamak için kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Örgüt faaliyetlerinin her aşamasında toplam kalite yönetim felsefesinin benimsenmesiyle birlikte, kayıplar, ıskarta, fire, düşük kaliteli ürün, gereksiz stoklar, teslimattaki gecikme ve zaman kayıplarını ortadan kaldırmaktadır. Bu bağlamda, maliyetlerin düşmesi ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması sağlanabilmektedir (Develioğlu vd., 2006, s.193-194). Verimliliği artırmak için; bilgi birikimi sağlamak, neyin işe yaradığını ve nasıl çalışılacağını öğrenmek, işi yapmak için gerekli bütün araçlara sahip olmak, üretimi ölçebilmek ve tüm bölümlerden bilgi almak gerekmektedir. Temelde bu toplam kalite yönetimi olarak nitelendirilmektedir (Verma, 2014, s. 63).

Toplam kalite yönetimi, bir örgütün alt düzey çalışanlarından en üst düzey yöneticilerine kadar tüm üyelerinin kaliteyi iyileştirmeye ve böylece müşteriye memnun etmeye odaklanarak uzun vadeli başarı elde edebileceği inancına dayanan bir yönetim felsefesidir (Techtarget, 2021). Bir örgütte kalite iyileştirme süreci, kişilerin, grupların ve tüm örgütün etkinliğinin geliştirilmesine bağlıdır. Toplam kalite yönetimi, tüm örgüt üyelerini kaliteyi iyileştirmeye dahil etmek için üst yönetimin taahhüdünü ifade etmektedir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi bir yönetim yaklaşımından ziyade ekip çalışmasına ve çalışanların yetkilendirilmesine dayalı bir strateji olarak ifade edilmektedir (Aldulımy, 2018, s. 11).

Toplam kalite yönetimi, çalışan ve örgütsel gelişim üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Tüm çalışanların kalite yönetimine ve sürekli iyileştirmeye odaklanmasını sağlayan örgütler hem müşteriler hem de kuruluşun kendisi için uzun vadeli başarı yaratan kültürel değerleri oluşturabilmekte ve sürdürebilmektedir. Toplam kalite yönetimi, örgütler için daha az ürün kusuru, daha düşük maliyetler, memnun müşteriler ve iyi tanımlanmış kültürel değerler sağlayabilir. Örgütler, tüm çalışanların kalite yönetimine ve sürekli iyileştirmeye odaklanmasını sağlayarak hem müşteriler hem de kuruluşun kendisi için uzun vadeli başarı yaratan kültürel değerleri oluşturabilir ve sürdürebilir. Toplam kalite yönetiminin kaliteye odaklanması, bu eksiklikleri gidermek için gerekli eğitim, öğretim veya rehberlikle birlikte çalışanlardaki beceri eksikliklerinin belirlenmesine yardımcı olur (Techtarget, 2021).

Toplam kalite yönetimi sürekli gelişmeye; faaliyetlerde temel edindiği teknolojiyi, stratejiyi, iletişimi, insan kaynaklarını ve diğer kaynaklar ile bunlara yön veren yönetim fonksiyonlarını etkin bir şekilde kullanarak ulaşmayı hedeflemektedir (Serin ve Aytekin, 2009, s. 86). Toplam kalite yönetiminin temel amacı; çalışanların motivasyonu ve sürekli katılımını sağlayarak iyi bir ekip çalışması oluşturmak, geliştirme ve iyileştirme yoluyla müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılayıp şikayetleri azaltarak rakiplere karşı üstünlük sağlamak ve pazar payını

artırmaktır. Tüm bunları gerçekleştirirken en az maliyet unsuru ve sıfır hata gibi amaçlar da kilit noktayı oluşturmaktadır (Ablak, 2019, s. 28).

Örgütler toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda hareket ederken, hizmet ve ürünlerin kalitesini yükseltmek, bu süreçleri yüksek seviyede devam ettirmek için belli amaçlar üzerinde hareket ederler. Genel olarak bu amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaptan, 2007, s. 20; Halis, 2008, s. 45).

- Tüm çalışanların iş birliği içerisinde çalışmasını sağlamak.
- Sürekli iyileştirme ve geliştirme felsefesini örgüt kültürü olarak yerleştirmek.
- Çalışanların motivasyon ve verimliliğini artırmak.
- Sıfır hata felsefesi ile üretimden kaynaklanan israfı önlemek.
- Müşteri memnuniyeti sağlayarak müşteri güven ve sadakati sağlamak.
- Ürün geliştirmenin sürekliliğini sağlayacak şekilde üretim prosesleri geliştirmek.
- Üretim süresi ve maliyetlerini düşürmek.
- Daimî olarak en üst düzey kaliteye ulaşmaya çalışmak,
- Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.
- Belirlenen örgüt hedeflerine ulaşmayı sağlamak.
- Örgütsel gelişimi sağlamak.
- Takım çalışmasını geliştirmek ve etkinleştirmek.

Müşteri odaklı bir yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetiminin amacı; müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ürün/hizmet kalitesinin ve verimliliğinin artırılmasıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, çalışanların performanslarının artırılması ve ödüllendirilmesi, eğitimi, çalışan memnuniyetinin artırılması, iyi bir ekip çalışması gerçekleştirilmesi, örgütteki hataların tamamen ortadan kaldırılması gibi hedefleri bulunmaktadır (Işığışık, 2005, s. 21-22).

### **1.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

Çoğu yönetim yöntem ve tekniğinde olduğu gibi toplam kalite yönetimi uygulama ve başarısı da örgütlere göre değişebilmektedir. Toplam kalite yönetiminin, üzerinde anlaşmaya varılan ve evrensel olarak kabul edilmiş tek bir yaklaşım olması nedeniyle ilkelerinde de farklılıklar görülmektedir. Ancak yaygın olarak kullanılan toplam kalite yönetimi tanımları aşağıdaki sekiz ilkeyi içermektedir. Bunlar; müşteri odaklılık, insan odaklılık, çalışan katılımı, sürekli iyileştirme, liderlik, eğitim, insan odaklılık, gerçeklere dayalı karar verme (ölçme, verilerle ve istatistiksel yöntemlerle çalışma) ve hata önleme/ sıfır hata şeklinde sıralanabilir.

### **1.1.3.1. Müşteri Odaklılık**

Toplam kalite yönetimi, küresel rekabet ortamında rekabet avantajı elde etmek için kullanılan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. 21. yüzyıldaki küresel pazarda ortaya çıkan rekabetçi ortam, işletmeleri sattıklarını yapmaktan çok satabildiklerini yapan haline getirmiştir. Klasik yönetim anlayışında öncelikli amaç yöneticilerin memnuniyetidir. Fakat yeni anlayışta memnuniyet düzeyine ulaşmak için, müşteri gereksinimlerinin karşılanması, tamamen müşteri memnuniyetinin sağlanması, her koşulda müşterinin mutlu edilmesinin birinci hedef olduğu bir felsefenin benimsenmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Türkan, 2018, s. 17).

Müşteri memnuniyetinin örgütsel kararlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olması nedeniyle müşteri odaklılık, toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden biridir. Bu ilke müşteriyi tüm örgüt faaliyetlerinin ana hareket noktasına koymaktadır. Müşteri odaklılık örgütün varlık amacını, müşteriyi memnun etmek, müşteri bağlılığını sağlayarak müşteriyi elinde tutmak olarak görmektedir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006, s.191-204). Memnuniyet, bireylerin örgüt tarafından sağlanan hizmet ve mallardan ya da örgütün sunduğu ürünlerden beklentilerine karşılık olarak elde ettikleri faydalardan duydukları memnuniyeti ifade etmektedir. Müşteri memnuniyeti ancak yüksek kaliteli ürünler (hizmetler ve mallar) sağlayarak elde edilmektedir (Kotler, Philip, 2006, s. 356).

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin ilk odağı, ürün veya hizmetinizi satın alan müşterilerdir. Toplam kalite yönetiminin anahtarı, tam olarak müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların ne kadarının karşılandığını bilmek için müşteriyle olan yakın ilişkileri devam ettirmektir. Nitekim müşteriler ürün/hizmet kalitesinin belirleyicileridir. Ürün/hizmet bir ihtiyacı karşılıyorsa, beklenenden uzun veya daha uzun süre dayanıyorsa, müşteriler kaliteli bir ürüne para harcadıklarını düşünmektedirler. Bu nedenle müşterinin, ürün geliştirme ve tasarım sürecinin her aşamasında bulundurulması, müşteri beklentilerini karşılama şansını artırabilmektedir. Aynı zamanda bu durum kaliteyle ilgili yaşanacak problemlerin minimize edilmesine de katkı sağlayabilecektir (Zhang, 1997, s. 28).

Müşteri unsurlarını benimseyen ve faaliyetlerini müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönlendiren kuruluşlar, kuruluşa mevcut müşterileri elde tutma ve gelecekte daha fazla müşteri kazanma fırsatı sunabilmektedir. Müşteri odaklılık politikasını benimsemek ve bunu yönetebilmek kurumsal performans üzerinde olumlu etkiler sağlayacaktır. Müşteri memnuniyetini ve müşteri kalite algısını iyi anlamak toplam kalite yönetiminin temel ilkesidir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006, s.194).

### **1.1.3.2.Çalışan Katılımı**

İnsan kaynakları çalışmaları, kurumsal hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan önemli bir faktörün insan faktörü olduğunu göstermektedir. Çalışanın toplam kalite faaliyetlerinin

uygulanmasına katılımı, toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimseyen herhangi bir kuruluşun başarısına katkıda bulunan önemli bir faktördür. Toplam kalite yönetimi, kalitenin sürekli iyileştirilmesi için çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik etkili uygulamaları, çalışanı karar verme sürecine dahil etmeyi, onları iş görevlerini yerine getirme konusunda yetkilendirmeyi, toplu çalışmayı ve çalışanları eğitmek için teşvik etmeyi içermektedir (Aldulımy, 2018, s. 17).

Toplam kalite yönetimi, tüm örgüt üyelerini kaliteyi iyileştirmeye dahil etmek için üst yönetimin taahhüdünü ifade eder. Toplam kalite yönetimi, “bir işi en iyi, yapan bilir” ilkesini benimseyerek çalışanların tüm karar verme süreçlerine katılmalarının sağlanmasını ve onların yaratıcılık, bilgi ve becerilerinden yararlanmayı öngörmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlayan eğitim programlarının oluşturulması yoluyla yeterli kaynakların tahsis edilmesini gerektirmektedir. Çalışanların kalite yönetim sistemine katılımı, sürekli kalite iyileştirmeye katkıda bulunan görevleri gerçekleştirecek iş görenlerin oluşmasını sağlayacaktır (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010, s. 47).

### **1.1.3.3. Sürekli İyileştirme**

Toplam kalite yönetimi bir yaklaşımdan çok, işi iyi yapmanın bir yöntemidir. Bu da sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir. Sürekli iyileştirme Japonların Kazien felsefesi olarak bilinmektedir. Sözlük anlamı sürekli iyileştirme olan Kaizen, herkesin katılımıyla artan ve sürekli gelişim felsefesini ifade etmektedir. Kaizen olarak adlandırılan sürekli iyileştirme sonu olmayan bir yarış olarak görülmektedir (Ağın, 2020, s. 7).

Sürekli iyileştirme, mevcut bulunulan durumla yetinmeyerek, daha iyisini yapmak ve bütün faaliyetlerin ve eylemlerin iyileştirme sürecine dahil edilmesini sağlamak anlamına gelmektedir. Sürekli iyileştirme, sadece yönetim kısmını ilgilendirmemekte tüm çalışanları kapsamaktadır. Sürekli iyileştirme felsefesinin hedefi, ekip olarak gerçekleştirilen her faaliyette en iyi olmaya çaba sarf etmek ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmektir (Kovancı, 2003, s. 504).

Sürekli değişen müşteri beklentileri ve rekabet ortamı kalite hedeflerini belirlemeyi ve izlemeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Kalite anlayışının sürdürülebilir olması için örgütlerin var olan verimliliğinin kademeli olarak artışı beklenmektedir (Koçak ve Taşci, 2018, s. 85). Günümüzün rekabet koşulları, bir örgütün sağladığı hizmet veya ürettiği ürün ne kadar kaliteli olursa olsun, bulunduğu yerde kalmasına, durağan olmasına izin vermemektedir. Bu bağlamda, örgütteki tüm süreçlerin adım adım iyileştirilmesi ve değişimin kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsenmesi gerekmektedir (Bengisu, 2007, s. 746).Günümüz rekabet piyasasında, toplam kalite yönetiminin “değişmeyen ölür” ilkesini benimseyerek sürekli kendini yenileyen ve geliştiren örgütlerin başarılı olmaları muhtemeldir (Şen, 2013, s.75).

#### **1.1.3.4.İnsan Odaklılık**

Kaliteyi esas alan yönetimlerin odak noktası insan kaynağıdır. Toplam kalite yönetiminin özünde “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önle” felsefesi yatmaktadır. İşi ilk seferinde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını engelleyecek kişi ise çalışanlardır. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde takım çalışması, iç müşteri, sorumluluk paylaşımı ve sürekli iyileştirme, sürekli eğitim, tam katılım gibi kavramlar bu yönetim anlayışının “önce insan” ilkesinden hareket ettiğinin göstergeleridir. Bu bağlamda, toplam kalite yönetiminin insana saygıyı gerektiren bir yönetim felsefesi olduğu öne sürülmektedir. Örgütlerde insan faktörüne verilen değer arttıkça orada işin kalitesi, iş gücü verimi ve şirket için yapılan özveriler de artacaktır (Serin ve AYTEKİN, 2009, s. 89). İnsana saygı duyan bir örgüt, çalışanlarını memnun edecek, çalışmalarda müşterileri iyi ilişkilerle ve kusursuz işleriyle memnun edecek ve son halka olan müşterilerde memnun devamlı bir müşteri olarak bu örgütü memnun edeceklerdir (Yıldırım, 2009, s. 184).

#### **1.1.3.5.Yönetimin Liderliği**

Genel bir ifade ile liderlik, insanları belirli amaçlara yöneltme ve ikna etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Lider, çalışanları belirlenen hedeflere yönelik harekete geçirebilme, onları etkileyebilme, hedef ve misyonu belirleyerek yol gösterebilme yeteneğine sahip olan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ablak, 2019, s. 29). Toplam kalite yönetimi aktif bir liderlik becerisini öngörmektedir. Belli değerlerden oluşan, sürekli değişim ve gelişimi gerektiren toplam kalite anlayışının örgütte oluşması ve yaygınlaşması için liderin gerçek bir irade ve kararlılık göstermesi gerekmektedir. Bir örgütün başarısı değişim yeteneği ve hızına bağlıdır. Bu nedenle kalıcılığı yakalamak için değişim esnasında iyi yönetilmeleri gerekmektedir. Söz konusu durumu iyi yönetebilme kabiliyeti ise liderlerde bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi yönünden liderlik, pazardaki koşullara göre müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışırken değişimi yönetebilmektir (Gökmen, 2019, s. 11).

Üst yönetimin desteğini vermediği, içinde olmadığı çabaların uzun ömürlü olamayacağı gibi yönetimin desteğini almayan toplama kalite uygulamalarının başarılı olma ihtimalinin düşük olacağı öne sürülmektedir (Çetin, 2003, s.46).Toplam kalite yönetimi felsefesinde, üst yöneticinin lider olması ve vizyon geliştirebilmesi öngörülmektedir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında yönetimin liderliği, vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarı için ön koşullarından sayılmaktadır. Toplam kalite kültüründe yöneticiler, çalışanların işlerini kolaylaştıran, destekleyen, gelişmelerine yardımcı olan, yetki ve sorumluluklar vererek daha bağımsız çalışmalarını sağlayan bir rol üstlenmektedir (Bengisu, 2007, s. 743).

### 1.1.3.6. Verilere Dayalı Karar Verme

Toplam kalite yönetimi Lord Kelvin'in "ölçemezseniz yönetemezsiniz" felsefesini benimsemektedir. Bu anlayıştan hareketle örgütlerin somut, istatistiki verilerle hareket etmesi ve bilimsel yöntemler kullanması esastır. Gerçeklere dayalı karar verme ilkesi kalite ile ilgili verilerin toplanmasını, istatistiksel olarak analiz edilmesini ve raporlanmasını ifade etmektedir (Ablak, 2019, s. 32; Lüleci, İkizler ve Koç, 2019, s. 5).

Veri bilgisi ve kalitesi, özellikle dijital çağda tüm örgütler için önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Ürünlerin, süreçlerin ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi her şeyden önce kalite ile ilgili verilerin toplanmasını ve analiz edilmesini gerektirmektedir. Toplam kalite yönetimi, çeşitli iyileştirme çalışmalarında veya projelerde somut (varsa sayısal) veriler ve sağlıklı bilgiler kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Bir örgütün kalite verilerini ne ölçüde kullandığı ve uyguladığı kalite yönetiminin göstergesi olarak görülmektedir (Bengisu, 2007, s. 747).

Kalite verisini yönetmek, toplam kalite yönetiminin temel prensibidir. Bu prensip, gerçekçi ve etkili kararların, somut bilgilere dayandırılmasına ve analiz edilmesine dayandırılmalıdır (Yıldız, 2018, s.53.). Kalite kontrol ekibi başta olmak üzere tüm çalışanların, sürekli olarak veri toplama, analiz etme ve ilgili sonuçları değerlendirme faaliyetleri içerisinde olması gerekmektedir. Bu, tüm çalışanların veri yönetiminden sorumlu olması anlamına gelmektedir (Yıldız, 2018, s. 54).

Örgütlerin performans ve kalite ile ilgili hedeflerine ulaşabilmesi için analiz edeceği proses yönetim sistemine ihtiyacı vardır. Verilerin düzenli ve belli aralıklarla toplanması ve sonuçların karşılaştırma yoluyla değerlendirilmesi gerekmektedir. Alınacak kararların gelecek adına iyi olması, planların iyi geliştirilmesi ve verilerin doğru değerlendirilip sonuçlandırılması ile gerçekleşmektedir (Türkan, 2018, s. 17).

### 1.1.3.7. Hata Önleme/ Sıfır Hata

Kalitenin bu ilkesi, hata ve problemler ortaya çıktıkça çözüm bulmak yerine, problemlerin meydana gelmeden engellenmesini ifade etmektedir. Kalite anlayışında amaç, hataları tespit edip ayıklamak yerine ilk başta doğru yapmak ve hata yapmamaktır. Çünkü problemler ortaya çıktıktan sonra çözümlenmesi ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten oldukça güçtür. Bu yüzden önce problemi bulmak ve ardından da onları çözmeye çalışmak gerekecektir. Kalitede, sunulan hizmetlerin ve üretilen ürünlerin müşterilere sıfır hata ile ulaştırılması amaçlanmaktadır(Ceryan, 2017, s. 12).

"Mükemmele ulaşamaz ancak kusursuzluğa ulaşılabilir" sloganı sıfır hata yaklaşımının temel prensibini oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminin ana hedeflerinden bir tanesi de, sıfır hataya ulaşılmasa da, sıfır hatayı hedefleyerek hata oranını minimal bir boyutta tutmaktır. Bu



sebeple herkes kendi işini ilk seferde en iyi şekilde yapmaya yönlendirilmelidir (Açıkel, 2011, s. 28).

## **1.2.Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**

Eğitimde hizmet kalitesi uygulama çalışmaları, 1980'lerden sonra özellikle İngiltere ve ABD'de geliştirilmiştir. Örgütlerdeki "kaliteli ürün" kavramı eğitim sektöründe "kaliteli insan" kavramına denk gelmektedir. Bu çerçevede de ülke ekonomisine nitelikli insan kazandırma noktasında hizmet veren eğitim kurumlarındaki kalite olgusu önemli bir konu haline gelmektedir (Karahana ve Ömür, 2014, s. 24).Yaşanan hızlı değişimler eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Eğitim sektörünün çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan tüm çevresel sistemler, her geçen gün eğitim kurumlarını yenilenmeye zorlamaktadır. Bilgi aktarımına dayalı geleneksel eğitim anlayışı günümüzde geçerliliğini yitirmeye başlamıştır. Teknolojik ve ekonomik değişimlerin yanı sıra öğrenci ve toplumdaki değişlerde göz önünde bulundurulduğunda eğitim kurumlarının değişmeye ilgisiz kalması imkânsız görünmektedir. Değişim süreçleri eğitim kurumlarının iş süreçlerini iyileştirmesini, esnek ve uyarlanabilir eğitim teknikleriyle eğitim kalitesini artırmasını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk eğitim sistemi içinde yer alan amaçların, programların ve mevzuatın yeniden düzenlenmesine aracılık etmektedir.

Mal üreten kuruluşlar gibi yükseköğretim kurumlarında girdi, süreç, çıktı ve müşteriler vardır. Üniversiteler rekabetin zorunlu gereklilikleri nedeniyle girdi, süreç ve çıktı niteliklerini iç ve dış müşterinin beklenti, istek ve memnuniyeti ile geliştirmek zorunda kalmışlardır. Müşteri memnuniyetini hedefleyen toplam kalite yönetimi yönetim anlayışının uygulanması (öğrenci, öğretim üyesi, kamu ve özel kuruluşlar, aileler), üniversitelerde sürekli iyileştirmenin desteklenmesi, herkesin katılımının sağlanması, grup çalışmasının teşvik edilmesi bu kurumlara etkinlik, verimlilik, dinamizm ve ekonomi sağlayacaktır (Serin ve AYTEKİN, 2009).

### **1.2.1. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi**

Yükseköğretim, devletlerin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde çok önemli rol oynayan kurumlardır. Üniversiteler yüzlerce yıldır etkili eğitim sistemleri ile toplumun kalkınmasında ve değişiminde aracı olarak rol almışlardır. 21. yüzyılda bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme, uluslararası sınırların ortadan kalkması, nitelikli işgücü eksikliği, hızlı nüfus artışı, yükseköğretim sektörünün genişlemesi ve rekabetin artması gibi birçok faktör yükseköğretim kurumlarını da değişime zorlamıştır (Al-Tarawneh, 2011, s. 4).

Son birkaç on yıldır yükseköğretim kurumları, öğrenci kayıtlarındaki hızlı artış, finansman sıkıntısı, mezunların kalitesinin düşmesi, nitelikli personel ve öğretim üyesi eksikliği ve üniversiteler arasındaki artan rekabetten kaynaklanan birçok baskı ve zorlukla karşı karşıya

kalmıştır. Bu tür zorluklar ve sorunlar, birçok yükseköğretim kurumunu öğrencilerine nasıl hizmet sunduklarını gözden geçirmeye, verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik iyileştirme süreçlerini geliştirmenin yollarını keşfetmeye teşvik etmiştir. Hizmetlerde ve idari prosedürlerde iyileştirme ihtiyacına yanıt olarak toplam kalite yönetimi, birçok kurum tarafından benimsenen en popüler yönetim süreçlerinden biridir. Bu değişimlerle mücadele etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını bir yönetim aracı olarak benimsendiği görülmektedir (Altahayneh, 2014, s. 10).

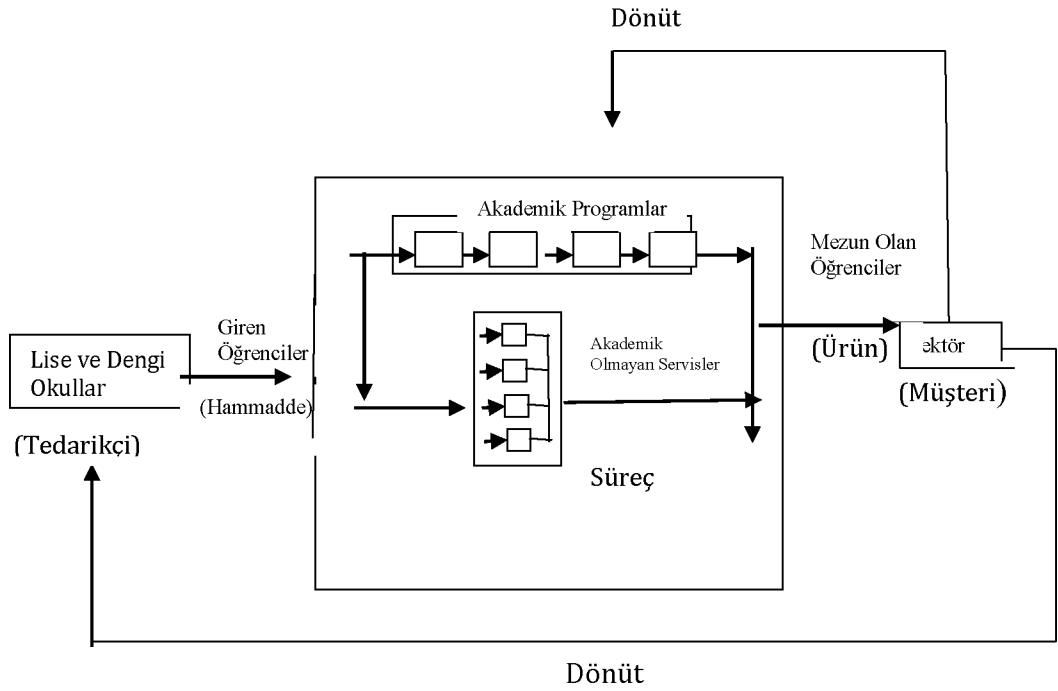
Yükseköğretim kurumlarının esas amacı, hizmet sürecinin girdisi/çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmini ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücünün kazandırılması verilen eğitim hizmetinin kalitesine bağlıdır (Ergül, 2000, s. 90). Öğrenci sayısı artıkça ve beklentiler çeşitlendikçe yükseköğretimde kaliteyi korumanın önemi de artmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmaları için, performans göstergeleri, akreditasyonlar, program ve kurumsal değerlendirme ve kalite denetimleri gibi kalite yönetimi ve iyileştirme araçlarının yoğun olarak kullanılmaya başladığı görülmektedir (Güney, 2019, s. 405).

Üniversiteler için toplam kaliteye yönelik iki genel yaklaşım öne sürülmektedir. Birincisi girdiler odaklı akreditasyon yaklaşımıdır. Bu girdiler, öğrenciler, öğretim elemanları, fiziki ve akademik altyapı olarak çeşitlendirilebilir. Akreditasyona odaklanma düşüncesinin temelinde yükseköğretime ayrılan girdilerin, kaynakların miktarı ve kalitesi belirli bir seviyenin üzerinde ise elde edilen çıktılarının kalitesinin de belirli bir seviyenin üzerinde olacağı yatmaktadır. İkinci yaklaşım eğitim süreç ve çıktıların belgelenebilir yönetimine odaklanmaktadır. Değerlendirme sistemleri mezun sayısı, öğrenci başarıları, mezunların istihdam oranları ve nerede istihdam edildikleri gibi çıktıların sayısal olarak değerlendirilmesi ile ilgilenmektedir (Kalaycı, 2008, s. 166-167).

### **1.2.2. Toplam Kalite Kavramlarının Yükseköğretim Sisteminde Kullanılması**

Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında bazı kaygılar mevcuttur. Bu kaygılar eğitim sektöründeki ürün ve hizmet üretimi ve yükseköğretimin kalitesinin tanımlanmasındaki zorluklardır. Örneğin eğitim ve endüstri sektörü arasında amaçlar, süreçler, girdiler ve çıktılar arasında farklar bulunmaktadır. Endüstriler için, örgütün etkinliğinin bir göstergesi olarak kullandıkları ölçü kâr iken, eğitimde hedefler daha karmaşıktır. Aslında, her yükseköğretim kurumunun hedefleri, iyi bir eğitimin öğrencilere ne sağlaması gerektiğine göre değişebilmektedir (Nadali Najafabadi, Sadeghi ve Habibzadeh, 2008, s. 15).

Bir yükseköğretim kurumunun genel sistem şeması Şekil 1.1'de verilmiştir.



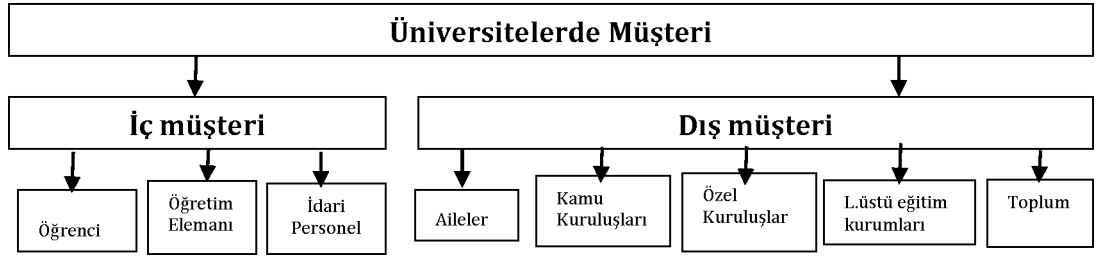
**Şekil 1.1** Bir Üniversite Sistemi ve Öğeleri

**Kaynak:**(Kalaycı, 2008, s. 169)

Yükseköğretim kurumlarının temel fonksiyonlarından biri de nitelikli insan yetiştirmektir. Nitelikli insan kaynağına bağlı olarak gelişen ve yenilenen örgütlerin çıktıları, tekrar girdiye dönüşerek sistemi beslemektedir. Bu dönüşümün yüzdesi ne kadar yüksek olursa sistemin devamı ve gelişimi de bir o kadar artmaktadır. Bu bağlamda, yükseköğretim sisteminin her ögesinin nitelikli çalışması ve devamlı dönüt alması hem o ögenin kendisini hem de sistemin tüm öğeleri öğrenciyi, sektörü ve toplumu etkileyecektir (Sarıaltın, 2003, s. 74).

Eğitim sektöründeki müşteri kavramı diğer hizmet alanlarındaki kadar belirgin değildir. Yükseköğretim sisteminde genel olarak iç ve dış müşteri olarak iki tür müşteriden bahsedilmektedir. Bu ayırmda dış müşteriler; mevcut ve potansiyel öğrenciler, aileler, işverenler, genel olarak toplumdur. İç müşteriler; öğretim üyeleri ve idari personeldir. Ancak yükseköğretim kurumlarının eğitim fonksiyonu dışında araştırma ve topluma hizmet fonksiyonları da göz önüne alındığında sunulan bu hizmetlerin müşterisi de farklıdır (Yıldız, 2018, s. 11-12).

Eğitim sistemlerinin girdi, çıktı ve müşterileri üretim kuruluşlarındaki kadar kesin ve belirgin değildir. Sisteme ait bazı öğeler birden fazla konumda (örneğin hem müşteri hem de girdi) yer almaktadır. Yükseköğretim kurumlarının iç ve dış müşterileri sınıflandırılması Şekil 1.2.'de verilmiştir. Yükseköğretim bir sistem olarak değerlendirildiğinde iç müşteriler sistemin öğeleri, dış müşteri ise eğitim sisteminin yer aldığı daha geniş bir sistemin öğeleri olarak kabul edilmektedir (Serin ve Aytekin, 2009, s. 88).



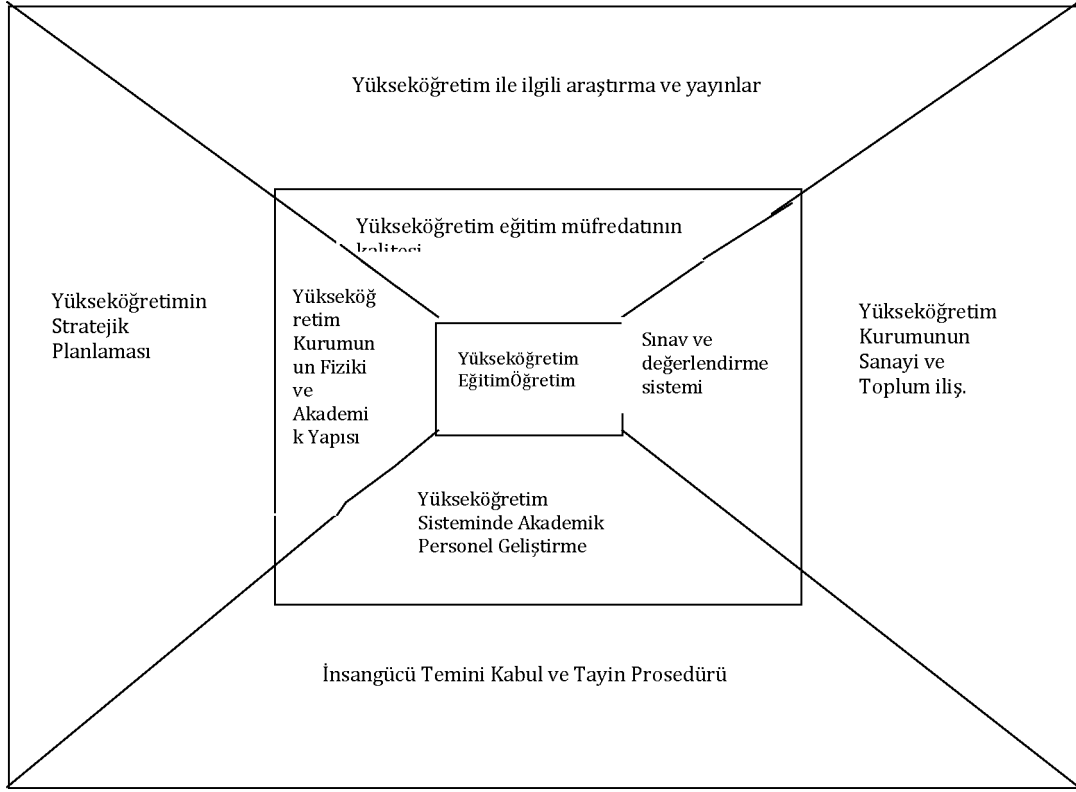
**Şekil 1.2.**Üniversitelerde müşteri

**Kaynak:**(Serin ve Aytekin, 2009, s.88)

Yükseköğretim kurumlarının üç temel hizmet fonksiyonu bulunmaktadır: eğitim, araştırma ve topluma hizmet. Bu hizmetlerin her birinin müşterisi de farklı olabilmektedir. Bu nedenle üniversiteler toplam kalite yönetimi, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma ve topluma hizmetin her aşamasında uygulanmalıdır. Bu kapsamda toplam kalite yönetiminin üniversitelerde uygulandığı alanlar şunlardır (Gencil, 2001, s. 210).

- Kurumsal gelişme planı
- Eğitim programları ve planlamaları
- Araştırma ve yayınlar
- Akademik, idari ve teknik personelin gelişimi
- Fiziki alt yapı (bina, spor tesisleri, açık alan)
- Akademik alt yapı (laboratuvar, kütüphane, iletişim, bilgi işlem)
- Sınav ve değerlendirme sistemleri
- Üniversite-sanayi-toplum ilişkileri

Yükseköğretimin kalitesini etkileyen kurumsal Faaliyetler Şekil 1.3.'de verilmektedir. Yükseköğretimde hizmeti sağlayan eğitim kurumu olmakla birlikte eğitim kalitesini belirleyen, paydaşlar da bulunmaktadır. Bu paydaşların sağlanacak hizmete katkısı değişebilmektedir. Türk yükseköğretim sisteminde dört temel paydaş bulunmaktadır: kamu/vakıf, üniversiteler, Yükseköğretim Kurumu ve akademisyenler. Bu paydaşların hepsinin eğitim hizmetlerinin kalitesinde etkileri bulunmaktadır (Bengisu, 2007, s. 742).



**Şekil 1.3** Yükseköğretimin Kalitesini Etkileyen Kurumsal Faaliyetler

**Kaynak:**(Gencel, 2001, s. 211)

Üniversitelerde kalite uygulamalarının başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen şartların gerçekleşmesi gerektiğini vurgulanmaktadır (Sakarya, 2006, s. 40):

- Üniversite yönetimine ve karar verme sürecine, akademik ve idari personelin katılımının artırılması,
- Yükseköğretim Kurumunda çalışanlara her seviyede daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi,
- Yükseköğretim Kurumlarına daha fazla bağımsızlık ve bölümlere daha fazla serbestlik sağlanması,
- Akademik ve idari personelin daha sıkı eğitime tabi tutulması,
- Yükseköğretim Kurumlarında sağlıklı kararların alınabilmesi için veri toplama ve değerlendirilmesinde istatistiksel metotların kullanılması,
- Yöneticilere liderlik becerilerini geliştirici hizmet içi eğitimlerin verilmesi,
- Katılımcı yönetim metotlarının uygulanması,
- Kaliteyi devamlı kılabilmek için okul içi süreçlerde mükemmelliğe ulaşılması,
- Müşteri ihtiyaçları için alınan kararların tatmin edici olması,
- Sürekli analizler yapılarak yeni metotlar geliştirebilmesi

Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanabilmesinde önemli iki koşuldan birincisi üst yönetimin bu uygulamaya inanması ve tecrübeleri ile destek vermesi gerektiğidir. Diğer koşul ise toplam kalite yönetimi politikalarının belirlenerek tüm akademik ve idari personelin bu politikalar çerçevesinde çalışmalarını sürdürmesidir (Gökmen, 2019, s. 28).

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının yükseköğretim hizmetlerinde başarılı sonuçlar elde edememesinin önünde bazı engeller aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Gencel, 2001, s. 205);

- Yöneticilerinin yetki dağılımına olumsuz bakmaları ve toplam kalite felsefesini gereğince benimsememeleri ve çalışmalara tam destek vermemeleri,
- Hazırlanan projelerin fazla karmaşık olması ve bu projeleri hayata geçirecek yeterli öğelerin oluşturulmaması,
- Yükseköğretim çalışanlarının toplam kalite çalışmalarına tam desteğinin sağlanamamış, kurumda "ben" yerine "biz" felsefesinin oluşturulamamış olması,
- Toplam kalite yönetiminin sayısal sonuçlara, dayanışma, danışma, motivasyon, gibi sübjektif değerlerden daha çok önem vermesi,
- Yönetici ve personellerin kalite sürecini tam olarak yaşamadan hemen sonuçları görmek istemeleri,
- Görev dağılımı ve yetkide sorunların ortaya çıkması,
- Toplam kalite yönetim sürecini işletecek olan çalışma takımlarının kurulamamasıdır.

### **1.2.3. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Boyutları**

Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi çok yönlüdür. Öğrenci, öğretim elemanı, destek personeli ve altyapı şeklindeki girdilerin kalitesini, öğrenme ve öğretme süreçlerin kalitesini ve sistem dışına çıkan mezun öğrencilerin kalitesi gibi çok boyutlu göstergeleri söz konusudur. Bu çalışmada ele alınan yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulama boyutları şunlardır: liderlik, vizyon, ölçme ve değerlendirme, süreç kontrol ve iyileştirme, program tasarımı, kalite sistemi iyileştirme, çalışan katılımı, tanıma ve ödüllendirme, eğitim ve öğretim, öğrenci odaklı ve diğer paydaş odaklıdır. Bu ölçeklerin kısa bir açıklaması aşağıdaki alt bölümlerde sunulmaktadır.

#### **1.2.3.1. Liderlik**

Toplam kalite uygulamalarının başarısında yönetimin liderliği, vizyonu ve kalite çalışmalarına doğrudan katılımı başarı için ön koşul olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler toplam kalite kültüründe çalışanların işlerini kolaylaştıran, destekleyen, gelişmelerine yardımcı olan, yetki ve sorumluluklar vererek daha bağımsız çalışmalarını sağlayan bir rol üstlenmektedir. Yönetim, toplam kaliteye olan desteğini açık bir biçimde göstermelidir. Yükseköğretimde bu

destek üniversite genelinde rektörlüktür. Fakülte ve yüksekokul düzeyinde ise dekanlık ve müdürlüklerdir. Yükseköğretim kurumlarının üst yönetimi, toplam kalite yönetimi gereksinimlerinin farkında olmaları önemli görülmektedir (Bengisu, 2007, s. 743).

### **1.2.3.2. Vizyon**

Vizyon bir kurumun rehberi ve gelecekte olmak istediği şeyi ifade etmektedir. Vizyon, geleceği tahmin etmek ve geleceğe yönelik kararlar almak olarak da tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda vizyon, kurumun gelecekte ulaşmayı istediği hedefleri ortaya koyan, bu hedeflerin temellerini ve ulaşılmak istenen geleceğin nasıl olacağı konularında yol gösteren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2010, s. 83). Yükseköğretim kurumlarının vizyonu, gelecekte ne tür bir örgüt olacağına dair kamuya açık beyanı olarak görülmektedir. Kurumsal değerler, inançlar ve iş uygulamaları, kuruluş genelinde iletilen ve uygulanan vizyon beyanının göstergeleridir. Bununla birlikte farklı vizyon ifadeleri toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerinde farklı politikalara yol açabilir ve farklı performans ölçütleri gerektirebilir (Bayraktar, 2006, s. 21).

### **1.2.3.3. Ölçme ve Değerlendirme**

Herhangi bir uygulamada, başarı derecesinin ölçülmesi, iyileştirme alanlarını belirlemek için zorunluluktur. Tüm yükseköğretim kurumları için evrensel olarak açıkça tanımlanmış, standart bir performans ve başarı ölçütü belirlemek oldukça zordur. Eğitim sürecinin ve ürünün soyut doğası, fiziksel ölçüm prosedürlerinin mevcut olduğu bir üretim sürecinin çıktısını ölçmekten çok daha zordur. Bir yükseköğretimin idari süreçlerinin ölçümü nispeten basitken, öğrencilerin öğrenmesi, öğretmenlerin ve kurumların performansı gibi birçok akademik süreçteki başarı düzeyini ölçmek çok daha zordur. Yükseköğretim kurumlarının performans ölçütlerini belirleme girişimleri ve bu ölçülere ilişkin değerlendirmeler toplam kalite yönetimi çabalarının önemli göstergeleridir (Bayraktar, Tatoglu ve Zaim, 2008, s. 556).

### **1.2.3.4. Süreç Kontrol ve İyileştirme**

Süreç kontrol ve iyileştirme ölçme ve değerlendirmenin doğal bir sonucudur. Yükseköğretim kurumları, birden çok faaliyetin aynı anda yürütüldüğü hizmet kurumlarıdır. Bu süreçleri yönetmek ve izlemek için çok boyutlu organizasyon yapısı gerektirmektedir. Bu amaçla, kalite iyileştirme sistemi üzerindeki gerilimi azaltmak için her adımda süreç kontrolü ve daha sonra iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Yükseköğretim kurumlarında kalite için idari ve akademik süreçlerin düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2006, s. 18).

### **1.2.3.5. Program Tasarımı**

Akademik programlar, öğrenciler, endüstri, akademi ve genel olarak toplum gibi paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak ve çekmek için yükseköğretim kurumlarının temel ürünleridir. Bu programlar olmalı paydaşların ihtiyaçları ve teknolojik gelişmeler dikkate alınarak düzenli olarak gözden geçirilmeli ve gerektiğinde güncellenmelidir. Müfredat ve programların geliştirilmesinde disiplinler arası çalışma alanlarından ve iş piyasası ihtiyaçlarından yararlanması beklenmektedir (Bayraktar, Tatoglu ve Zaim, 2008, s. 558).

### **1.2.3.6. Kalite Sistemi İyileştirme**

Yükseköğretim kurumlarında kalite ile ilgili konuların tutarlılığını garanti etmek için iyi belgelenmiş bir kalite güvence sistemine ihtiyaç vardır. ISO 9000 tabanlı standardizasyonlardan yararlanmak, süreç akış şemaları ve belgeler, hata durumunda süreçlerin tutarlılığını ve izlenebilirliğini artırabilmektedir. ISO tabanlı kalite kriterleri ve kontrol listesi oluşturmak toplam kalite yönetimi uygulamasının geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Bayraktar, Tatoglu ve Zaim, 2008, s. 558).

### **1.2.3.7. Çalışan Katılımı**

Çalışanların açık desteği ve katkıları olmadan başarılı bir toplam kalite uygulamasının gerçekleşmesi mümkün görünmemektedir. Toplam kalite yönetimi, bir kalite kültürü oluşturmak için örgüt çapında bir çabadır. Çalışanların toplam kalite yönetim uygulamasına yönelik olumsuz tutumları, onların sürece aktif katılımı ile ortadan kaldırılabilir. İşlevler arası ekip oluşumları, çalışanlar arasında iş birliği, kalite çalışmalarına gönüllü çalışan katılımı ve sistemle ilgili çalışan önerilerinin kabulü, yükseköğretimlerde çalışan katılımının bazı göstergeleridir. Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite kültürü yeni yaklaşımlar ve takım çalışmaları gerektirir. Kalıcı ve önemli değişimler, ancak yükseköğretim personelinin değişim planlarına ve uygulama süreçlerine aktif katılımı ile sağlanabilir. Takımlar ve çalışanlar sorunlara daha yakın olduğundan genellikle çözümlere de daha yakındırlar (Bengisu, 2007, s. 745).

### **1.2.3.8. Eğitim ve Öğretim**

Toplam kalite yönetiminde, tüm çalışanların bilgi ve yeterliliklerinin artırılması için eğitim verilmesi önemli koşullardandır. Çalışanların etkili bilgi ve öğrenme yeteneği kalitenin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Çalışanların etkin bilgi birikimi ve öğrenme yeteneği, firmada kalite yönetiminin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır. Etkili eğitim ile çalışanlar sektörü ve fir yapısını tanır. Çalışanların güvenilir ve kaliteli ürün ve/veya hizmet üretme



konusunda eğitilmesi durumunda üretim aşamasına tam katılımları daha verimli olacaktır. Böylece müşteri memnuniyeti artacak ve müşteri şikayetleri artacaktır. Yükseköğretimler için dahi, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulaması ve sonuçları konusunda eğitilmesi programın başarısı için çok önemlidir. Akademik ve akademik olmayan personelin eğitim ihtiyaçları ayrı ayrı belirlenmelidir. Eksik beceri setleri belirlenmeli ve bu eksiklikleri gidermek için yeni eğitimler planlanmalıdır. Ayrıca bu tür çabalar için gerekli mali kaynaklar sağlanmalıdır (Sadıkoğlu ve Olcay, 2014, s. 20).

### **1.2.3.9. Öğrenci ve Paydaş Odağı**

Biraz tartışma yaratırken, toplam kalite yönetimi terminolojisinin önerdiği gibi öğrenciler yükseköğretim kurumlarının ana müşterileri olarak görülmektedir. Akademik etik çerçevesinde öğrencilerle yakın bir ilişki, onların ihtiyaçlarını tanımanın anahtarıdır. Öğrenci şikayetlerinin toplanması ve değerlendirilmesi, ders değerlendirmelerinin dikkatle ele alınması, öğrenci kulübü etkinliklerinin desteklenmesi ve mezunların takibi, öğrenci odaklı olarak düşünülmesi gereken başarılı bir toplam kalite yönetimi programının temel kaygılarından bazılarıdır (Bayraktar, Tatoglu ve Zaim, 2008, s. 559). Yükseköğretim kurumlarının öğrenciler dışında öğrenci aileleri, endüstrisi, toplum ve çalışanları gibi birçok başka paydaşları vardır. Tüm bu paydaşların ihtiyaç ve beklentileri sistematik olarak gözlemlenmelidir.

### **1.2.4. Türk Yükseköğretim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Düzenlemeleri**

Türk yükseköğrenim, Türkiye Yükseköğretim Kurulu'nun (YÖK) yükseköğretimi düzenleme konusunda yetkili tek mercii olduğu, merkezi ve mekanik bir yapı olarak karakterize edilebilir. Türkiye'de yükseköğretime olan yoğun talep nedeniyle, her yıl ülke çapında bir üniversiteye yerleştirme sınavı yapılmaktadır. 2020 yılı itibarıyla üniversiteye yerleşmek amacıyla sınava başvuru sayısı 2 milyon 500 bine (2.436.958) yaklaşmıştır. Bunlardan sadece 2020 yılında 781.165 kişi bir programa kaydolabilmiştir ve bunların yaklaşık yüzde 22,5'i vakıf üniversitelerine kayıt yaptırmıştır (YÖK, 2020). Türkiye'de yükseköğretim hizmetleri kamu üniversiteleri, vakıf üniversiteleri, vakıf meslek yüksekokulları tarafından verilmektedir. 1980'lerden bu yana, Türkiye'deki üniversitelerin sayısı da çarpıcı biçimde artmıştır. 1981'de sadece 27 kamu üniversitesi mevcut iken 2020 yılında 207 yükseköğretim kurumu faaliyet göstermektedir. Bu yükseköğretim kurumlardan 4'ü vakıf meslek yüksekokulu, 74 vakıf üniversitesi ve 129'u devlet üniversitesidir (YÖK, İstatistikleri).

Yükseköğretime olan öğrenci talebindeki ve üniversite sayılarındaki artış bütün yükseköğretim kurumlarında ciddi kalite sorunlarına neden olmuştur. Israrlı olarak gelişmenin dinamizmini yakalama girişimi içerisinde olan bütün yükseköğretim kurumları

elde edilen başarının değerlendirmesini yapacak sistemlere ihtiyaç hissetmektedirler (Ergöl, 2000, s. 123).

Toplam kalite yönetimi, Türk yükseköğretim kurumları arasında kalite güvencesi ve standardizasyonları ilgili endişelerin giderilmesi ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle de Sorbonne ve Bologna beyannamelerinden sonra popülerlik kazanmıştır (Bayraktar, Tatoglu ve Zaim, 2008, s. 554). Türk yükseköğretim sisteminde, 2000 yılına kadar yaygınlaşmış bir toplam kalite yönetimi uygulaması bulunmamaktadır. Türkiye’de yükseköğretim sisteminin toplam kalite yönetimi uygulanması adına ilk adım Haziran 1997’de YÖK tarafından başlatılan bir pilot proje ile olmuştur. Yükseköğretimde kalite çalışmaları için önemli süreçlerin 2005 yılından itibaren başlatıldığı görülmektedir (Kalaycı, 2008, s.167).

2547 sayılı YÖK kanununun 7 ve 65 inci maddelerine göre hazırlanan *Yüksek Öğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmelięi* 2005 yılında Resmî Gazete’de, yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 28 Aralık 2016 tarihli Resmî Gazetede *Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmelięi’nde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik* yayımlanmıştır. Bu yönetmelikle birlikte, yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve uluslararası uyumluluğun sağlanabilmesi için YÖK tarafından *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu* (YÖDEK) kurulmuştur. YÖDEK Rehberi’ne göre YÖK adına iç değerlendirmeyi izleyecek *Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu* (ADEK) ve onun tamamlayıcısı olan *Bologna Eşgüdüm Komisyonu* (BEK) kurulmuştur (Yetişen ve Ünlü, 2019, s. 77). Eylül 2005’te kabul edilen bu yönetmelik sonrasında Türkiye’deki tüm yükseköğretim kurumlarının idari hizmetleriyle birlikte eğitim, öğretim ve araştırma faaliyetlerini izlemek, geliştirmek için bir ‘Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komitesi’ kurmaları zorunlu hale gelmiştir.

23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren *Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmelięi* yayınlanmıştır. Bu yönetmelik gereği Yükseköğretimde kalite güvencesi, akreditasyon ulusal politika ve stratejilerinin tanımlanması amacıyla *Yükseköğretim Kalite Kurulu* (YKK) oluşturulmuştur. Bu kurulda; YÖK temsilcileri, Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) temsilcileri, ilgili Bakanlıklar ve diğer kurumların temsilcileri ile öğrenci temsilcileri bulunmaktadır (Resmî Gazete, 29423 Sayılı /2015). YKK, YÖK bünyesinde faaliyet göstermektedir. Türk yükseköğretim sisteminde kalite güvencesinden sorumlu olan bu Kurulun görevleri şunlardır:

- Yükseköğretim kurumlarının dış değerlendirmesi,
- Ulusal yetkilendirme ve uluslararası akreditasyon kuruluşlarının tanınması,
- Yükseköğretim kurumlarında kalite güvence kültürünün yaygınlaştırılması.

### **1.3. Kurumsal Performans Kavramı**

Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan diğer bir kavramda kurumsal performanstır. Kurumsal performans kavramına ait bazı tanımlar ve unsurları aşağıda genel olarak açıklanmıştır.

#### **1.3.1. Kurumsal Performans Kavramı ve Tanımı**

Geniş bir anlama sahip olan performans kavramının anlamı da onu kullanan gruplara veya bireylere göre değişmektedir. Örneğin bir kuruluşun sermayedarı için kar, idari lider için rekabet gücü ve verimlilik, çalışan kişi için iyi bir ücret veya uygun bir çalışma ortamı anlamına gelebilmektedir(Ahmed, 2018, s. 33).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin, hizmetin ya da bir malın yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Kaya Koçyiğit, 2010, s. 62). Başka bir tanıma göre performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlanabilir(Biber, 2006, s. 33). Performans ile ilgili tanımlar kronolojik olarak inceleme yapıldığında, önceleri etkinlik ve etkililiğin önemli performans ölçütü olarak ele alındığı, daha sonraları ise, kurumların iç ve dış çevre elemanlarının beklentilerine önem verildiği görülmektedir. Küreselleşme ve rekabetin artması ile, yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans ölçütleri olmuştur (Altınyaprak Gür, 2008, s. 86).

Kurumsal performans kavramı ise ilk olarak 1950'li yıllarda Georgopoulos ve Tannenbaum tarafından "belirli kaynak ve araçlara sahip kurumların bunları uygun kapasiteyle kullanarak ve çalışanlarına ek yük yüklemeyen amaçlarını gerçekleştirme derecesi" olarak tanımlanmıştır (Uzun, 2007, s. 93).

Performans kavramına bağlı olarak kurumsal performans ile ilgili tanımlamalar da çalışmanın alanı ve araştırmacının bakış açısına göre farklılaşabilmektedir Cascio (2006), kurumsal performansı bir çalışanın bir örgütün amaç ve isteklerini gerçekleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal performans, bir bireyin, bir grubun veya kuruluşun belirli hedeflere ulaşmak için planladığı çalışmalar ve eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda kurumsal performans, kaynakları verimli ve etkin kullanarak kurumsal hedeflere ulaşılmadaki yönetimsel süreci ifade etmektedir (Ahmed, 2018, s. 33). Kurumsal performans temel olarak kurumsal imaj, yetkinlikler ve finansal performans açısından örgütün etkinliklerini veya yetersizliklerini gösteren ya da yansıtan sonuç olarak tanımlanabilmektedir (Marghani, 2019, s. 25). Bir başka tanımda ise bir kurumun müşteri istek ve beklentilerine ne ölçüde cevap verebildiğini, kaynaklarını ne kadar verimli kullanabildiğini, yeniliklere ne ölçüde uyum sağlayabildiğini çok yönlü olarak gösteren bir kavram olarak ifade edilmektedir(Sarıaltın, 2003, s. 3). Genel olarak kurumsal performans, bir kurumda belirlenen

hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan unsurların iyi yönetilmesi ve dağılımı ile ilgili bir süreç olarak nitelendirilmektedir (Koçyiğit, 2010, s. 43).

### 1.3.2. Kurumsal Performans Bileşenleri

Kurumsal performans sürekli gelişen ve çok yönlü bir kavramdır. Performansı belirleyen kriterlerin iç ve dış çevre tarafından belirlenmesi, kriterlerin esnek olması nedeniyle kurumsal performans bileşenleri de gelişmektedir. Kuruluşun piyasaya girişinin ilk aşamasındaki performans başarısını yöneten faktörler, büyüme veya olgunluk aşamasındaki performansı değerlendirmek için uygun olmayabilir. Kurumun finansal yapısı, insan kaynağı, teknik ve örgütsel yapısı gibi koşullar zaman içerisinde değişkenlik göstereceğinden yüksek performans elde etmek için doğru bileşenlerde değişebilecektir (Ahmed, 2018, s. 34).

Kurumsal performansın kurumun hedeflere ulaşma başarısı ve kapasitesi olarak tanımlanması göz önünde bulundurulduğunda özellikle verimlilik, etkinlik ve yenilik bileşenlerinin ön plan çıktığı görülmektedir.

**Verimlilik:** Genel olarak verimlilik; iş ve faaliyetlerin, mevcut kaynaklar dahilinde en doğru ve ekonomik biçimde kullanılmasını ifade etmektedir. Diğer ifade ile daha az miktar veya daha az maliyetle en önemli miktarda çıktının (sonuçların) elde edilmesi anlamına gelmektedir. Bu, maliyetlerin minimumda tutulması ve karların maksimize edilmesi anlamına gelmektedir. Verimlilik, çıktıları ve girdileri birbirine bağlayan bir kavramdır. Çıktı ne kadar yüksek olursa, örgüt o kadar verimli değerlendirilmektedir (Töre Başat, 2009, s. 19).

**Etkinlik:** Bir kuruluşun hayatta kalma, büyüme ve kârlılığın yanı sıra değişikliklere ve sürekliliğe uyum sağlama yeteneğini ve isteğini de göstermektedir. Etkinlik, doğru şeyleri yapmak olarak tanımlansa da örgütün uzun vadede hedeflerine ulaşmasındaki başarısı ile ilgilidir. Etkinlik, bir kurumun tanımlanmış amaçlarına ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin neticesinde, bu amaç ve hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür. Ayrıca etkinlik, kullanılan araçlar ne olursa olsun, belirlenen hedeflere ulaşma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla etkinlik, hedeflere ulaşmak için harcanan çabalara bakılmaksızın sonuçlara ulaşma meselesi, potansiyel ne olursa olsun başarıya yeteneği olarak görülmektedir. Etkinlik hedeflerin ne oranda başarıldığını ve bir faaliyetin planlanan etkisi ile gerçekleşen etkisi arasındaki ilişkiyi göstermektedir (Işık , 2009, s. 78).

**Yenilik:** Drucker'a göre yenilik; "insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer yaratma kapasitesi sağlama, toplumun gereksinmelerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilme sürecidir." Yeni gereksinmeler yenilikçi işletmeler gerektirmektedirler (Taşcıoğlu, 2006, s. 64).Yeniliğin diğer bir tanımı ise, yeni ürün ve/veya hizmet tasarlama, yeni üretim ve sunum yöntemlerini kullanma ya da o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı ilk kez endüstriye

sunmaktır. Aynı zamanda yenilik, yeni bir ürün/hizmet veya süreç yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır. İşletmeler için yoğun rekabet ortamında ürettikleri ürün ve/veya hizmetin kaliteli ve ucuz olması, müşteriye hızlı ulaştırılması beraberinde yeni ürünlerin pazara sunulması rekabet gücü yaratma açısından önemli bir yarar sağlamaktadır (Ekinci, 2011, s. 87).

### **1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Kurumsal Performans Arasındaki İlişki**

Toplam kalite yönetimi kritik unsurlarının kurumsal performans ile ilişkisine aşağıda yer verilmiştir.

#### **1.3.3.1. Üst Yönetim ve Kurumsal Performans**

Üst yönetim veya lider, bir örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde toplam kalite yönetimi alanında üst yönetim ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Üst yönetim, toplam kalite yönetiminin en önemli itici güçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Liderlik, bireyin tutumlarını etkilemede ve yöntemleri seçmede ve toplam kalite yönetimi öğelerini verimli bir şekilde uygulamak için hedefler belirlemede kilit bir rol oynamaktadır (Sun, 2000, s. 173).

Üst yönetimin yani liderin taahhüdü, kurumun performansının artırılması, çıktılarının iyileştirilmesi için işyerinde uygun koşulların yaratılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Üst yönetimin, kalite sorumluluğunu kabulü, kalitenin değerlendirilmesi, kalite iyileştirme çabalarına katılımı gibi üst yönetim tarafından kaliteye verilen önem ve destek kurumsal performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Liderliği bir örgütün başarısına ulaşmak için hayati bir faktör olarak düşünmek iddialı bir yaklaşım olmayacaktır (Kaynak, 2003, s. 415).Juran, Demin ve Crosby gibi toplam kalite yönetiminin önderleri toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanmasında üst yönetimin hayati bir önem arz ettiğini savunmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi kurumda, kişilik, yeni bir imaj ve yaşam tarzı getiren oldukça önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin kurumda genelinde uygulanabilmesi üst yönetimin, sürecin başından sonuna kadar vereceği destek, göstereceği inanç ve katılıma bağlıdır. Üst yönetim, değerler oluşturmada, hedefler koymada ve sürekli iyileştirme çalışmalarında önemli role sahiptir (Yayla ve Ungan, 2019, s. 3).

Liderliğin kurumsal performans üzerindeki etkisiyle ilgili üç ana alanı vurgulanmaktadır. İlk olarak bir lider, performansı iyileştirmeye ilgili kurumsal politikalarla ilgili olarak tüm çalışanlar için net bir vizyon formüle etmelidir. İkincisi, liderler, ekip çalışması oluşturarak, çalışmalarını doğrudan denetleyerek ve destek için kaynakları tahsis ederek performans kalitesini iyileştirme taahhüdünü göstermelidir. Son olarak liderler, müşteri ihtiyaç ve

beklentilerini daha iyi karşılamak için sürekli iyileştirme ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesine odaklanmak için daha fazla çaba göstermelidir. Bunlara ek olarak üst yönetimin, personelin yeteneklerini sürekli iyileştirme doğrultusunda geliştirmeleri ve onları eğitmeleri gerektiği öne sürülmektedir (Ahmed, 2018, s. 21).

### **1.3.3.2. Müşteri Odaklılık ve Kurumsal Performans**

Toplam kalite yönetimi ile ilgili literatür, müşteri odaklılığın kurumsal performansı artırmada önemli bir unsur olduğunu göstermektedir. Müşteriyi üretim hattının önemli bir parçasıdır. Bu nedenle kuruluşun mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmeye yönelik tüm çabaları, mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını hedeflemelidir. Bir kuruluşun müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği, kuruluşun temel hedeflerine ulaşmasının anahtarı olarak görülmektedir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010, s. 45).

Müşteriye odaklanmanın, toplam kalite yönetiminin örgütsel performansla ilişkili olan etkili bir unsuru olduğu çoğu araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Müşteri odaklılık, kuruluşun amaçlarını müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönlendirebilmesi ve müşteri iletişiminin sürekli hale getirilerek tutum ve istekleri hakkında sürekli bilgi toplamasını gerektirmektedir. Müşteri odaklılığın başarısı, müşteri hakkındaki bilgilerin mevcudiyetine bağlıdır. Müşteri görüşleri, örgüt faaliyetlerini etkileyen dinamik faktörlerdir. Üst yöneticiler, müşteri görüşlerini ve beklentilerini keşfetmek için sistematik olarak bilgi toplamalıdır. Müşteri önerileri ve şikayetleri hakkındaki bilgilerin, bu bilgilerin kalite politikalarını değiştirmek ve mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek için geri bildirim olarak kullanılması gerekmektedir (Ahmed, 2018, s. 22-23).

Müşterileri elde tutmak ve memnuniyetlerini sağlayan amaçlı müşteri ilişkileri, kurumun performansını artırmaya önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Müşteri odaklılık, kurumları kaliteli ve güvenilir ürünler üretmeye teşvik ederek kurumun verimliliği ve üretkenliği üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Müşteri beklentileri karşılandığında memnuniyetleri artacak, firmanın satışları ve pazar payı artacaktır (Sadikoglu ve Olcay, 2014, s. 22).

### **1.3.3.3 Çalışan Katılımı ve Kurumsal Performans**

Bir çalışan, kurumsal hedeflere ulaşmak için etkili bir unsurdur. Çalışanın bir örgütün faaliyetlerine katılımı, kendilerine verilen görevleri verimli bir şekilde yerine getirmeleri için onları motive etmelerine olanak sağlar. Çalışanın etkin katılımı, eğitim programları ile yetenek ve becerilerinin geliştirilmesini, görevleri yerine getirmeleri için gerekli yetenek ve becerilerle güçlendirilmesini ve örgütün faaliyetlerine ilişkin karar alma süreçlerine katılmasını gerektirir. Toplam kalite yönetimi literatüründe çok sayıda çalışma, örgütsel performansın desteklenmesinde çalışan katılımının önemini vurgulamaktadır (Ahmed, 2018, s. 23).

Toplam kalite yönetimi anlayışının temelinde insan faktörü vardır. Talep edilen kalite seviyesine ulaşılması, bütün kurum çalışanlarının ortak hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesi ile gerçekleşebilir. Çalışanların katılımı, katılımcı yönetimin, çalışanların işe motive edilmesinde rolü olduğu gibi teknolojik yenilik konusunda veya diğer idari konularda çalışanlara öncelik vermesiyle sağlanır. Toplam kalite yönetimi stratejisinin uygulanabilmesi için gerekli olan katılımcılık, etkili yönetim uygulamaları ile desteklenerek güçlendirilmeli ve çalışanların işlerine ve kuruma karşı geliştirmeleri gereken tavır, tutum ve davranışsal dönüşüm sağlanmalıdır (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010, s. 46).

#### **1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Unsurları ile Kurumsal Performans Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür**

Toplam kalite yönetimi unsurlarının kurumsal performansa etkisi konusunda farklı sektör ve ortamlarda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları, toplam kalite yönetimi unsurlarının kurumsal performans üzerindeki etki düzeylerinin farklı olduğunu gösterse de bir yönetim felsefesi olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli bir yaklaşım olduğunu göstermektedir. Toplam kalite yönetimi unsurları ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye yönelik çalışmaların bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

Yayla ve Ungan(2019), "*İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*" adlı çalışmada, toplam kalite ve yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini, tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile toplam kalite ve yönetimi uygulamalarının operasyonel performansa etkisini ve son olarak da operasyonel performans ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Araştırma kısmında da Doğu Marmara bölgesinde faaliyet gösteren 102 üretim firmasına anket uygulamıştır .Bu çalışma sonucunda, toplam kalite ve yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri yönetimi uygulamaları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu hem ayrı ayrı hem de birlikte ele alındığında bu iki yönetim anlayışının da operasyonel performans üzerinde etkide bulunduğu göstermiştir. Ayrıca operasyonel performansında işletme performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Çapacioğlu, Özçakar ve Çetin (2018), "*Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Deming Yönetim Metodu ile Analizi*" adlı çalışmada, kamu sektöründe toplam kalite yönetimi değişkenleri ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi Deming Yönetim Metodu açısından incelemişlerdir. Bunun için dört kamu kurumunun çalışanlarından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Kurumlardan birisi ISO belgesine sahipken tüm kurumlarda belirli ölçüde kalite uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda, modelin uygulanması sonucunda çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasındaki yol dışında diğer tüm yollar anlamlı çıkmıştır.

Durmaz (2018), "*Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurum Performansına Etkisi ve Kalite Ödülü Almış Bir Belediye Örneği*" adlı çalışmada, hizmet odaklılık, sürekli iyileşme, takım çalışması, liderlik, tedarikçi kalitesi ve eğitim değişkenlerinin kurum performansına etkisi araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre toplam kalite unsurlarından hizmet odaklılık, liderlik, takım çalışması, tedarikçi kalitesi ve eğitimin kurumsal performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ancak sürekli iyileşmenin kurum performansına anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Çetindere ve arkadaşları (2015), Kütahya Organize Sanayi Bölgesinde üretim sektöründe faaliyet gösteren kalite belgelerine sahip firmalar üzerinde yaptığı çalışmada toplam kalite yönetiminin unsurları (eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri ve dış müşteri) ve örgüt performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Örgütlerin toplam kalite yönetimi kriterlerine (eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri ve dış müşteri) ilişkin performans özelliklerini ortaya koymak için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, liderlik ve eğitim ile ilgili kriterlerin örgütsel performans üzerinde diğer toplam kalite yönetimi kriterlerine göre daha güçlü bir korelasyona sahip olduğu görülmüştür.

Ngambi ve Nkemkiafu (2015), toplam kalite yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini bir araştırma kuruluşu örneğinde araştırmıştır. Araştırmada toplam kalite yönetimi unsurları olarak, liderlik, kalite kontrol, denetim, çalışan eğitimi, müşteri odaklılık, kalite değişkenlerini kullanmıştır. Araştırma sonucunda çalışan eğitiminin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde, liderlik, kalite kontrol ve denetimin mali performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ancak, toplam kalite değişkenlerinin hiçbirinin müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Özden (2014), "*Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performansın Üretim Performansına Etkisi*" adlı çalışmada, Ankara-Ostim Sanayi Bölgesinde Üretim Performansının Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performans arasındaki ilişkide aracılık etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda, toplam kalite yönetimi, üretim performansı ve performans ölçümü arasında doğrusal bir ilişki bulunmasına rağmen toplam kalite yönetimi uygulama derecesi ile üretim performans derecesi ve işletmenin performansı arasında açıklayıcı bir ilişki bulunamamıştır.

Sadikoglu ve Olcay (2014), "*The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and The Reasons of and The Barriers to Tqm Practices in Turkey*" adlı çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çeşitli performans ölçümleri üzerindeki etkilerini ve Türkiye'deki firmaların toplam kalite yönetimi uygulamalarının nedenlerini ve engellerini araştırmıştır. Araştırma sürecinde, Türkiye Kalite Derneği'ne üye firmalardan ve Kocaeli-Gebze Organize Sanayi Bölgesinde bulunan firmalara anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, Türkiye'deki firmaların karşılaştığı başlıca engellerin çalışan katılımı eksikliği, çalışanların farkındalığı ve bağlılığı, uygun olmayan firma yapısı ve kaynak eksikliği olduğu ileri sürülmektedir.



Munizu (2013), Endonezya’da balıkçılık sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, toplam kalite yönetimi uygulamalarının rekabet avantajı ve örgütsel performansa etkisini araştırmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma sonucunda toplam kalite yönetimi uygulamalarının hem örgütsel performans hem de rekabet avantajı üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca araştırma bulguları, rekabet avantajının, örgütsel performans üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu, örgütsel performansın toplam kalite yönetimi uygulamalarından ziyade rekabet avantajından daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

Ekinci (2011), “*Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi*” adlı çalışmada, (Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama, Süreç yönetimi ilkelerine sahip olan) Toplam kalite yönetiminin İşletme performansına (Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları, Finansal ve Pazar performansı) etkilerini ortaya koymaktır. Araştırma sürecinde kullanılan veriler, Gebze Organize Sanayi Bölgesi veya Türkiye Kalite Derneği üyesi 242 işletmeden anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışma sonucunda, toplam kalite yönetimi indeksi operasyonel performans, stok yönetimi performansı, çalışan performansı, yenilik performansı, sosyal sorumluluk, müşteri sonuçları ve finansal ve pazar performansı üzerinde pozitif etkilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Kaya Koçyiğit(2010), “*Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama*” adlı çalışmasında, etik davranan yöneticilere sahip ve toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemiş işletmelerin örgütsel performanslarının bu işlevlerden nasıl etkilendiğini incelemiştir. İzmir örneğinde toplam kalite anlayışını benimsemiş 60 banka şubesi yöneticisine anket uygulanmıştır. Çalışmaya katılan yöneticilerin, toplam kalite yönetimi uygulamalarının hizmet kalitesine oldukça önemli pozitif etki sağladığı sonucuna ulaşmıştır.

Koçyiğit(2010), “*Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler ’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*” adlı çalışmasında, toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinin örgütsel performansı etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda toplam kalite yönetimi uygulamalarının örgütsel performansı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada toplam kalite yönetimi unsurlarından çalışanların teşvik edilmesi, eğitimi, çalışan memnuniyeti, motivasyonu, süreç kalitesinin iyileştirilmesi, liderlik, müşteri memnuniyeti unsurlarının örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu ancak bilgilerin toplanması ve analiz edilmesi faktörlerinin örgütsel performans ile ilişkisinin daha az anlamlılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam kalite yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen kalite yönetimi uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında

kalite iyileştirme ve performanslarının iyileştirilmesi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı kalmıştır. Aldulımy (2018) yaptığı tez çalışmasında, Irak'ta özel bir yükseköğretim kurumunda toplam kalite yönetimi ve örgütsel performans unsurları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini olarak alınan İsrail Üniversitesi ve Yüksek Eğitim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığı genel merkezinden toplam 500 yönetici ve bir öğretim üyesi ile anket çalışmasının analizleri sonucunda üst yönetim, çalışan katılımı ve müşteri odaklılık unsurlarının, kurumsal performansla önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yükseköğretim kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik çalışmalardan bazıları ise üniversite çalışanlarının toplam kalite algılarına yöneliktir. Örneğin Göçen ve Aslan (2021), tarafından yapılan *“Yükseköğretimde Kalite Yönetimi: Harran Üniversitesi Örneği”* adlı çalışmada, bir yükseköğretim kurumunda uygulamaya konulan kalite çalışmaları sürecinde çalışanların toplam kalite yönetimi algılarını toplam kalite unsurlarından müşteri odaklılık, çalışan katılımı, liderlik, sürekli geliştirme, takım çalışması ve eğitim değişkenleri açısından araştırmışlardır. Araştırmada katılımcıların kalite yönetimine ilişkin en düşük algının “Liderlik” boyutunda en yüksek algının ise “Müşteri Odaklılık” boyutunda olduğu görülmektedir.

Gökmen (2019), *“Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi Örnekleri”* adlı tez çalışmasında ise yükseköğretim kurumlarında uygulanan toplam kalite uygulamalarının başarısını İspanya ve Türkiye Yükseköğretim kurumlarından iki Üniversite karşılaştırması ile araştırmıştır. Her iki Üniversitenin kalite çalışmaları sürecinin ve çıktılarının betimsel olarak değerlendirilmesi sonucunda; sürekli gelişim ve değişim, liderlik, kurum kültürü, takım çalışması, müşteri memnuniyeti kriterlerinin başarılı bir şekilde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

## 2. BÖLÜM

### YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın önceki bölümü, araştırma çalışmasının temelini geliştirmek için araştırma konusunu oluşturan kavramsal çerçeveyi tanımlamış, literatürde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans ile ilgili önceki araştırmaları gözden geçirmiştir.

Bu bölüm, bu araştırmanın amacı ve araştırmada kullanılan yöntemlerin temel özelliklerini ve kullanım nedenlerini açıklamaktadır. Ayrıca araştırma tasarımı, anket yönetimi, araştırma araçlarının güvenilirliği ve veri analizi için kullanılan yöntemleri açıklanarak araştırma bulguları yer almaktadır.

#### 2.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son birkaç on yıldır yükseköğretim kurumları, öğrenci kayıtlarındaki hızlı artış, finansman sıkıntısı, mezunların kalitesinin düşmesi, nitelikli personel ve öğretim üyesi eksikliği ve üniversiteler arasındaki artan rekabetten kaynaklanan birçok baskı ve zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Bu tür zorluklar ve sorunlar, birçok yükseköğretim kurumunu öğrencilerine nasıl hizmet sunduklarını gözden geçirmeye, verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik iyileştirme süreçlerini geliştirmenin yollarını keşfetmeye teşvik etmiştir. Hizmetlerde ve idari prosedürlerde iyileştirme ihtiyacına yanıt olarak toplam kalite yönetimi, birçok kurum tarafından benimsenen en popüler yönetim süreçlerinden biridir. Bu değişimlerle mücadele etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını bir yönetim aracı olarak benimsendiği görülmektedir (Altahayneh, 2014, s. 10). Türkiye’de yükseköğretim sisteminin toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik ilk çalışmalar 1997 yılında başlatılmıştır. 28 Aralık 2016 tarihli Resmî Gazetede yayımlanan yönetmelik ile, yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve uluslararası uyumluluğun sağlanabilmesi için YÖK tarafından Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur.

Toplam kalite yönetimi, bir örgütün tüm yönetim seviyelerinin iş birliği ile yüksek kaliteli mal ve hizmetleri hedefleyen bir eylem planını ifade etmektedir. Örgütler, kârlılık, pazar payı, sürecin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve örgütsel performans iyileştirme gibi farklı örgütsel sonuçlara ulaşmak için toplam kalite yönetimi uygulamalarını kullanmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasının yanı sıra çıktı kalitesinin iyileştirilmesinde önemli bir yönetim aracıdır. Toplam kalite unsurlarının uygulanmasıyla elde edilen başarılar nedeniyle yükseköğretim kurumlarında büyük ilgi görmektedir.

Bu çalışmada, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansa etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda Türkiye’de bir kamu üniversitesi olan Hitit Üniversitesi’nde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, yükseköğretim kurumları yöneticileri için kurumsal performansı geliştirmeye yönelik gerekli olan toplam kalite uygulama yöntemlerinin belirlenmesi ve bunların kalitenin iyileştirilmesi üzerindeki kritik etkileri açısından katkı sağlayabilecektir.

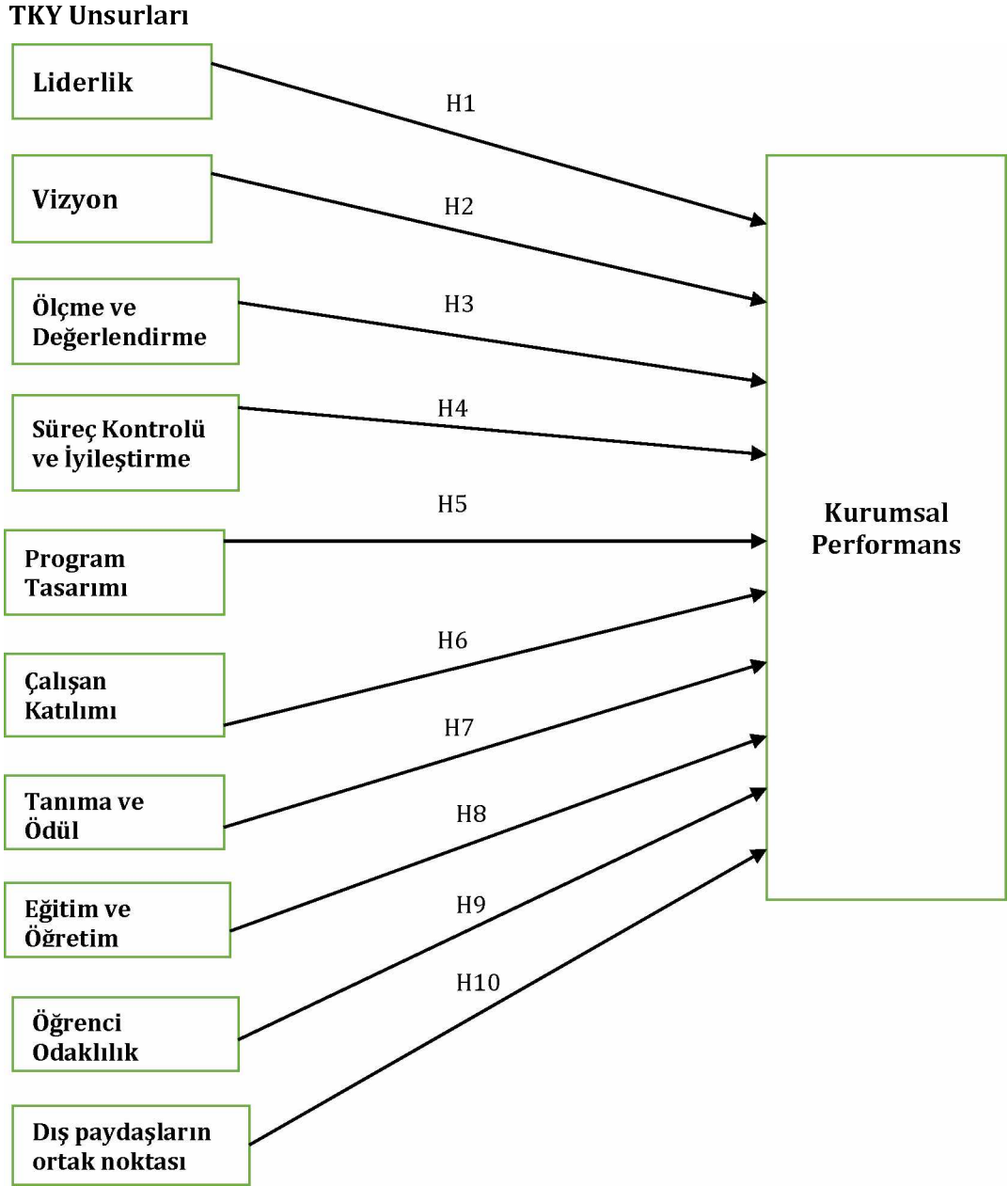
### **2.1.2. Araştırmanın Tasarımı**

Bu araştırmada, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerine etkisine ilişkin literatür bilgisinin geliştirmeye çalışan tanımlayıcı bir analitik yöntemi benimsenmiştir. Özellikle toplam kalite yönetimi unsurlarının yükseköğretim kurumlarının kurumsal performanslarını ne ölçüde açıkladığını belirlemek için Hitit Üniversitesi örneğinde değerlendirmiştir. Betimsel araştırmalar, bir olgunun mevcut özellikleri ve eğilimleri hakkında bilgi toplamak için kullanılmaktadır. Betimsel analitik yaklaşım, sosyal ve yönetsel sorunların incelenmesinde yaygın bir yaklaşım olduğu için mevcut çalışma için uygun görülmüştür. Ayrıca tanımlayıcı analitik yaklaşım araştırmacıya araştırma sorularını yanıtlamada ve amaçlara ulaşmada birçok kolaylık sağlamaktadır (Arslanoğlu, 2016).

Betimsel araştırmaların aşamaları; araştırma probleminin tanımlanması, araştırma verilerinin belirlenmesi, veri toplama yönteminin seçilmesi, çalışılacak evrenin ve örneklemin belirlenmesi, veri toplama ve analiz şeklinde gerçekleştirilmektedir.

### **2.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Bu araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan model aşağıda Şekil 2.1’de yer almaktadır.



**Şekil 2.1** Araştırma Modeli

Şekil (2. 1), araştırma değişkenlerinin iki temel değişkene ayrıldığını göstermektedir. Toplam kalite yönetimi bağımsız değişken olarak ele alınmış ve bu değişken kendi içinde alt faktörlere ayrılmıştır. Bu faktörler yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi kritik belirleyicileri içermektedir. Kurumsal performans ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma modeli çerçevesinde aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

- **H1:** Toplam kalite yönetimi liderlik düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H2:** Toplam kalite yönetimi vizyon düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H3:** Toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirme düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H4:** Toplam kalite yönetimi süreç kontrolü ve iyileştirme düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H5:** Toplam kalite yönetimi program tasarımı düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H6:** Toplam kalite yönetimi çalışan katılımı düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H7:** Toplam kalite yönetimi tanıma ve ödül düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H8:** Toplam kalite yönetimi eğitim ve öğretim düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H9:** Toplam kalite yönetimi öğrenci odaklılık katılımı düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.
- **H10:** Toplam kalite yönetimi diğer paydaşların ortak noktası düzeyleri örgütsel performansı etkilemektedir.

#### **2.1.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmaların örneklem seçiminde kullanılan yöntemler, araştırmanın aralığı, doğasına ve amaçlarına hizmet eden verilerin kalitesine ve ayrıca araştırmacının kullanabileceği zamana bağlı olarak değişebilmektedir (Blumberg, B., Cooper, DC ve Schindler, P.S, 2005).

Bu araştırmanın evrenini Hitit Üniversitesi Birim Kalite Komisyonu'nda başkan veya üye olarak görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın referans döneminde Birim Kalite Komisyonu üye sayısı 187 kişidir. Tüm çalışanların örneklem olarak seçilmesinin nedeni, kurumda toplam kalite yönetimi uygulamalarının uygulanmasından sorumlu olmalarıdır. Tam sayım esasına göre tüm örneklem araştırmaya dahil edilerek toplamda 187 kişiye anket dağıtılmış ve 151'i (%80,7) anket sorularını yanıtlamıştır. 22 anket veri eksikliği nedeniyle dikkate alınmamıştır.

#### **2.1.5. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı**

Bu araştırmanın amaçlarına ulaşmak için gerekli verilere anket yöntemi ile ulaşılmıştır. Araştırmada, Türkiye'deki bir kamu üniversitende toplam kalite yönetimi uygulaması ve

kurumsal performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla, araştırma amacına uygun olarak yapılandırılmış bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırma verilerinin toplanması için kullanılan anket; Bayraktar, Tatoğlu ve Zaim (2008) tarafından geliştirilen Türk Yükseköğretim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi Unsurları Anketi ve Ambrose Kimanthi Muthama (2014) tarafından geliştirilen Örgütsel Performans Anketi olmak üzere güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış kanıtlanmış iki çalışmanın soruları kullanılarak hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm; yanıtlayıcının cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyonu ve kurumda çalıştığı yıl hakkında demografik bilgiler içeren 5 soru içermektedir. İkinci bölüm, hedef kurumdaki TKY uygulamalarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü bölüm ise, katılımcıların üniversitedeki kurumsal performans algılarını ölçmeyi amaçlayan dokuz sorudan oluşmaktadır.

#### **2.1.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği**

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda toplam kalite yönetimi; on alt değişken (Liderlik, Vizyon, Ölçme ve değerlendirme, Süreç kontrolü ve iyileştirme, Program tasarımı, Çalışan katılımı, Tanıma ve ödül, Eğitim ve öğretim, Öğrenci odaklılık ve diğer paydaşların odak noktası) hakkında yirmi sekiz ifadeden oluşan, Bayraktar ve diğerleri tarafından geliştirilen yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekteki sorular, 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

#### **2.1.5.2. Kurumsal Performans Ölçeği**

Araştırma modelinde daha önce belirtildiği gibi, kurumsal performans Ambrose Kimanthi Muthama (2014) tarafından geliştirilen ve 9 ifadeden oluşan kurumsal performans ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekteki sorular, 5'li Likert tipi derecelendirme yöntemine uygun olarak hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Kararsızım” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

#### **2.1.5.3. Veri Araçlarının Güvenirliliği**

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her bir bileşen için temel bileşenler faktör analizi

uygulanmıştır. Değerlerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. Toplanan verinin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS ve Excel programlarından faydalanılmıştır.

## 2.2. Araştırma Bulgularının Analizi ve Değerlendirmesi

Bu kısımda öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilere, ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine ve ölçek ortalamaları ve diğer istatistikî bilgilere yer verilmiştir. Ardından hipotezlerin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Demografik Bilgiler

Yaş	f	%
21-30	9	7,0
31-40	73	56,6
41-50	33	25,6
51-60	12	9,3
61 ve üstü	2	1,6

Çalışma Süresi	f	%
1 yıldan az	7	5,4
1-5	36	27,9
6-10	41	31,8
11-15	31	24,0
16-20	7	5,4
21 ve üstü	7	5,4

Cinsiyet	f	%
Erkek	82	63,6
Kadın	47	36,4

Eğitim	f	%
Lise	3	2,3
Ön lisans	2	1,6
Lisans	49	38,0
Lisansüstü	27	20,9
Doktora	48	37,2

Pozisyon	f	%
Akademik Personel	70	54,3
İdari Personel	59	45,7

Tablo 2.1'e göre katılımcıların %63,6'sı erkeklerden %36,4'ü kadınlardan oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %54,3'ü akademik geri kalanı ise idari personelden oluşmaktadır. Katılımcılar arasında 31-40 yaş arası çalışanlar %56,6 ile en yüksek orana sahiptirler. Onları %25,6 oranı ile 41-50 yaş arası çalışanlar takip etmektedir. Komisyon üyelerinin büyük çoğunluğu lisans ve üzeri seviyede eğitim durumuna sahiptirler. Lisans düzeyindeki komisyon üyelerinin oranı %38 ve doktora düzeyindekilerin oranı ise %37,2'dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu 1-15 yıl arası kıdemi olan çalışanlardan oluşmaktadır.



**Tablo 2.2.** Liderlik (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
A1	Üniversite üst yönetimi, çalışanların TKY'ye katılımını güçlü bir şekilde teşvik eder.	,908
A2	Üniversite üst yönetimi, çalışanları kalite sorunlarını çözme konusunda yetkilendirir.	,936
A3	Üniversite üst yönetimi, akademik ve idari çalışanların eğitim ve öğretimi için yeterli kaynakları tahsis eder.	,840
KMO=0,691 Bartlett Ki-kare=221,31 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,874 Açıklanan Toplam Varyans=%80,18		

Tablo 2.2'de toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden liderlik ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Faktör yükleri en az 0,840'tır. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Toplam açıklanan varyans oranı %80,18'dir.

**Tablo 2.3.** Vizyon (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
B1	Üniversitemizin net bir yazılı vizyon belgesi vardır.	,706
B2	Üniversite vizyonumuz, çalışanlarımız tarafından yaygın olarak bilinmekte ve paylaşılmaktadır.	,814
B3	Vizyonumuz, personelimizi, öğrencilerimizin ve kurumumuzun performansını iyileştirmek için etkin bir şekilde teşvik eder.	,845
B4	Üniversitemizdeki akademik ve idari süreçler vizyonumuzla uyumludur.	,898
B5	Üniversitemizin iyi tanımlanmış akademik ve idari süreçleri, performans ölçütleri ve politikaları vardır.	,814
KMO=0,823 Bartlett Ki-kare=335,08 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,875 Açıklanan Toplam Varyans=%66,88		

Tablo 2.3'te toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden vizyon ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Faktör yükleri en az 0,704'tür. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Toplam açıklanan varyans oranı %66,88'dir.

**Tablo 2.4. Ölçme ve Değerlendirme (TKY) Faktör Analizi**

S.no	İfade	F Yüğü
C1	Üniversitemiz, politika ve stratejilere göre uygulamaları düzenli olarak denetler.	,907
C2	Üniversitemiz, akademik ve idari süreçlerimizi diğer kurumlarla kıyaslar.	,819
C3	Üniversitemiz, kurumun performansını ve TKY uygulamasını değerlendirmek için standart performans ölçütlerine (örneğin yayın sayısı, ders değerlendirme, devamsızlık, iş tatmini) sahiptir.	,842
KMO=0,673 Bartlett Ki-kare=144,27 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,818 Açıklanan Toplam Varyans=%73,46		

Tablo 2.4'te toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden ölçme ve değerlendirme ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,819'dur. Toplam açıklanan varyans oranı %73,46'dır.

**Tablo 2.5. Süreç Kontrolü ve İyileştirme (TKY) Faktör Analizi**

S.no	İfade	F Yüğü
D1	Üniversitemiz, öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın beklentilerini karşılamaktadır.	,792
D2	Üniversitemiz, eğitimin etkinliğini artırmak için modern olanaklara (örneğin laboratuvarlar, kütüphane, bilgisayarlar, internet, video oynatıcılar) sahiptir.	,880
D3	Üniversitemizin tesisleri (örn. derslikler, laboratuvarlar, bilgisayarlar, ısıtma sistemleri ve klimalar) periyodik bakım planlarına göre iyi durumda tutulmaktadır.	,895
KMO=0,683 Bartlett Ki-kare=145,54 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,815 Açıklanan Toplam Varyans=%73,44		

Tablo 2.5'te toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden süreç kontrolü ve iyileştirme ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,792'dir. Toplam açıklanan varyans oranı %73,44'tür.

**Tablo 2.6.** Program Tasarımı (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
E1	Müfredat tasarımında öğrencilerin gereksinimleri baştan sona dikkate alınır.	,935
E2	Müfredat ve akademik programlar her yıl değerlendirilir ve güncellenir.	,935
KMO=0,500 Bartlett Ki-kare=103,65 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,856 Açıklanan Toplam Varyans=%87,39		

Tablo 2.6'da toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden program tasarımı ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,935'tir. Toplam açıklanan varyans oranı %87,39'dur.

**Tablo 2.7.** Çalışan Katılımı (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
G1	Üniversitemiz çapraz fonksiyonlu ekiplere sahiptir ve ekip çalışmasını destekler.	,921
G2	Çalışanların önerileri dikkatle değerlendirilir ve kabul edilirse uygulanır.	,921
KMO=0,500 Bartlett Ki-kare=83,38 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,813 Açıklanan Toplam Varyans=%84,74		

Tablo 2.7'de toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden çalışan katılımı ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,925'tir. Toplam açıklanan varyans oranı %84,74'tür.

**Tablo 2.8.** Tanıma ve Ödül (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
H1	Üniversitemiz, çalışanların ödül ve cezaları konusunda net prosedürlere sahiptir ve şeffaf bir şekilde uygulamaktadır.	,923
H2	Tanıma ve ödüllendirme faaliyetleri, çalışanların TKY çabalarına bağlılığını etkin bir şekilde teşvik eder.	,923
KMO=0,500 Bartlett Ki-kare=86,11 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,825 Açıklanan Toplam Varyans=%85,14		

Tablo 2.8’de toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden tanıma ve ödül ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach’s Alpha düzeyi 0,70’ten büyüktür. Faktör yükleri 0,923’tür. Toplam açıklanan varyans oranı %85,14’tür.

**Tablo 2.9.** Eğitim ve Öğretim (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
J1	Üniversitemiz, akademik mükemmellik için çalışanlarımızın eğitim ve öğretim faaliyetlerini teşvik eder.	,878
J2	Tüm çalışanlara işle ilgili beceriler için özel eğitim verilmektedir.	,878
KMO=0,500 Bartlett Ki-kare=43,80 P=0,00		
Cronbach’s Alpha=0,701 Açıklanan Toplam Varyans=%77,05		

Tablo 2.9’da toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden eğitim ve öğretim ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach’s Alpha düzeyi 0,70’ten büyüktür. Faktör yükleri 0,878’dir. Toplam açıklanan varyans oranı %77,05’tir.

**Tablo 2.10.** Öğrenci Odaklılık (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
K1	Üniversitemiz öğrenci şikayetlerini toplar ve dikkatle değerlendirir.	,836
K2	Üniversitemiz her yarıyılıda okutulan her ders için düzenli olarak ders değerlendirme anketi yapmaktadır.	,820
K3	Üniversitemiz öğrenci kulüplerini ve faaliyetlerini desteklemektedir.	,872
KMO=0,698 Bartlett Ki-kare=117,61 P=0,00		
Cronbach’s Alpha=0,795 Açıklanan Toplam Varyans=%71,03		

Tablo 2.10’da toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden öğrenci odaklılık ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach’s Alpha düzeyi 0,70’ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,820’dir. Toplam açıklanan varyans oranı %71,03’tür.

**Tablo 2.11.** Diğer Paydaşların Odak Noktası (TKY) Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
L1	Üniversitemiz çalışan şikayetlerini toplar ve dikkatle değerlendrir.	,936
L2	Üniversitemizde düzenli olarak çalışanların iş tatmini anketleri yapılmaktadır.	,936
KMO=0,500 Bartlett Ki-kare=105,76 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,859 Açıklanan Toplam Varyans=%87,64		

Tablo 2.11'de toplam kalite yönetimi kritik faktörlerinden diğer paydaşların odak noktası ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,936'dır. Toplam açıklanan varyans oranı %87,64'tür.

**Tablo 2.12.** Örgütsel Performans Faktör Analizi

S.no	İfade	F Yüğü
M1	Kalite yönetiminin uygulanması, kurumun bütçe yönetim etkinliğini artırmıştır.	,812
M2	Kalite yönetimi uygulamaları, akademik performansı artırmıştır.	,918
M3	Toplam kalite yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, kurumu daha rekabetçi yapmıştır.	,856
M4	Toplam kalite yönetiminin uygulanması, yükseköğretim kurumunun eğitim kalitesini artırmıştır.	,898
M5	Kalite yönetimi uygulamaları, kuruluşta hizmet sunumunu geliştirmiştir.	,850
M6	Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların performansını artırmıştır.	,889
M7	Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların motivasyon ve kurumsal bağlılığını artırmıştır.	,900
M8	Toplam kalite yönetiminin uygulanması, müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	,846
M9	Toplam kalite yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi, üniversiteye kayıtlı öğrenci sayısının artmasına katkı sağlamıştır.	,850
KMO=0,953 Bartlett Ki-kare=1130,99 P=0,00 Cronbach's Alpha=0,960 Açıklanan Toplam Varyans=%75,79		

Tablo 2.12'de örgütsel performans ifadelerinin faktör analizi yer almaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine

uygundur. Faktör yükleri en az 0,812'dir. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Toplam açıklanan varyans oranı %75,79'dur.Genel olarak tüm değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilik değerlerinin uygun düzeylerde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.13. Ölçek Ortalamaları**

	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Liderlik	3,4677	,91810	-,249	-,701
Vizyon	3,4589	,80599	-,203	-,400
Ölçme ve Değerlendirme	3,5065	,80483	-,476	,012
Süreç kontrolü ve iyileştirme	3,2481	,92353	-,397	-,184
Program tasarımı	3,3953	,95948	-,418	-,257
Çalışan katılımı	3,2171	,95779	-,111	-,425
Tanıma ve Ödül	2,8333	1,04271	,049	-,683
Eğitim ve Öğretim	3,0775	,90883	-,068	-,299
Öğrenci Odaklılık	3,5323	,83803	-,450	,465
Diğer paydaşların odak noktası	2,8450	1,08397	,137	-,740
Örgütsel Performans	3,2394	,78757	-,056	,268
N=129 Çarpıklık std. hata=0,213 Basıklık std. hata=0,423				

Tablo 2.13' de ölçek ortalamalarına yer verilmiştir. Buna göre örgütsel performans algısı ortalamanın üzerindedir. Toplam kalite yönetimi kritik faktörlerine ait ortalamalar incelendiğinde "tanıma ve ödül" ve "diğer paydaşların odak noktası" haricinde tüm değerleri ortalamanın üzerinde, diğer bir ifade ile pozitif yöndedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normal dağılım sınırları içerisinde.

**Tablo 2.14. Korelasyon Analizi**

	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)	(I)	(J)	(K)	
Liderlik (A)	R	1	,667	,589	,626	,455	,639	,585	,637	,474	,669	,651
	P		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00

Vizyon (B)	R	,667	1	,720	,755	,571	,743	,674	,691	,621	,706	,716
	P	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Ölçme ve Değerlendirme (C)	R	,589	,720	1	,645	,514	,630	,547	,599	,699	,668	,628
	P	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Süreç kontrolü ve iyileştirme (D)	R	,626	,755	,645	1	,635	,704	,656	,681	,655	,663	,742
	P	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00
Program tasarımı (E)	R	,455	,571	,514	,635	1	,573	,549	,645	,596	,576	,639
	P	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00
Çalışan katılımı (F)	R	,639	,743	,630	,704	,573	1	,678	,737	,640	,695	,730
	P	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00
Tanıma ve Ödül (G)	R	,585	,674	,547	,656	,549	,678	1	,719	,558	,732	,751
	P	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,00
Eğitim ve Öğretim (H)	R	,637	,691	,599	,681	,645	,737	,719	1	,679	,750	,734
	P	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00	,00
Öğrenci Odaklılık (I)	R	,474	,621	,699	,655	,596	,640	,558	,679	1	,694	,658
	P	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00	,00
Diğer paydaşların odak noktası (J)	R	,669	,706	,668	,663	,576	,695	,732	,750	,694	1	,784
	P	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00		,00
Örgütsel Performans (K)	R	,651	,716	,628	,742	,639	,730	,751	,734	,658	,784	1
	P	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	

Tablo 2.14' de değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi verilmiştir. Buna göre toplam kalite yönetimi kritik faktörleri ile örgütsel performans algı düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler söz konusudur. Tüm ilişkiler için anlamlılık değerleri 0,05'ten küçüktür. Dolayısıyla tüm eğerler %95 ve üzeri güven aralığında istatistiksel olarak anlamlıdır.

**Tablo 2.15. Regresyon Analizi**

	B (Etki Büyüklüğü)	Std. Hata	Beta (Std. Etki Büyüklüğü)	t	P
Liderlik ► Örgütsel Performans	,558	,058	,651	9,656	,00
Vizyon ► Örgütsel Performans	,700	,061	,716	11,56	,00
Ölçme ve Değerlendirme ► Örgütsel Performans	,615	,068	,628	9,104	,00

Süreç kontrolü ve iyileştirme ► Örgütsel Performans	,632	,051	,742	12,457	,00
Program tasarımı ► Örgütsel Performans	,525	,056	,639	9,371	,00
Çalışan katılımı ► Örgütsel Performans	,600	,050	,730	12,029	,00
Tanıma ve Ödül ► Örgütsel Performans	,568	,044	,751	12,833	,00
Eğitim ve Öğretim ► Örgütsel Performans	,636	,052	,734	12,167	,00
Öğrenci Odaklılık ► Örgütsel Performans	,618	,063	,658	9,838	,00
Diğer paydaşların odak noktası ► Örgütsel Performans	,570	,040	,784	14,236	,00

Hipotezleri test etmek ve değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi incelemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 2.15'te verilmiştir. Bu bağlamda tüm ilişkiler için ANOVA analizi anlamlılık değerleri 0,05'ten küçüktür ve regresyon analizi için uygundur. Etki büyüklükleri bağımsız değişkenin bir birim artması sonucunda bağımlı değişken üzerindeki etkisini vermektedir. Bu bağlamda örgütsel performansı en yüksek düzeyde etkileyen toplam kalite yönetimi bileşeni "vizyon" dur. Bunu sırasıyla "eğitim ve öğretim" bileşeni ile "süreç kontrolü ve iyileştirme" bileşeni izlemektedir. Korelasyon analizine paralel olarak tüm TKY bileşenlerinin örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir. Sonuç olarak tüm araştırma hipotezleri ( $H1, H2, H3, H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10$ ) kabul edilmiştir.



## DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Toplam kalite yönetimi, ürün ve hizmet kalitesini artırmak, müşteri ihtiyaçlarını rakiplerinden daha iyi ve daha kolay bir şekilde karşılamak ve örgütsel verimliliği artırmak amacıyla benimsenen bir yönetim stratejisi olarak görülmektedir. Ayrıca toplam kalite yönetimi sadece ürün/hizmet kalitesiyle ilgili olmayıp, örgütün bütün faaliyetlerinde kalitenin hâkim olmasını kapsayan bir yönetim felsefesidir. Diğer bir ifadeyle, bir örgütün tüm yönetim seviyelerinin iş birliği yoluyla yüksek kaliteli mal ve hizmetleri hedefleyen entegre bir eylem planını ifade etmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile örgütler, nihai olarak rekabet avantajı sağlamak amacıyla kalitenin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması ve müşteri memnuniyetinin en üst seviyeye çıkarılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda toplam kalite yönetimi uygulamaları, örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliği nedeniyle birçok araştırmacının dikkatini çekmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansa etkisi konusunda farklı sektör ve ortamlarda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların bulguları, toplam kalite yönetimi unsurlarının kurumsal performans üzerindeki etki düzeylerinin farklı olduğunu gösterse de bir yönetim felsefesi olarak toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurumsal performansı artırmaya yönelik önemli bir yaklaşım olduğunu göstermektedir.

Toplam kalite yönetimi, bir örgütün tüm yönetim seviyelerinin iş birliği ile yüksek kaliteli mal ve hizmetleri hedefleyen bir eylem planını ifade etmektedir. Örgütler, kârlılık, pazar payı, sürecin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve örgütsel performans iyileştirme gibi farklı örgütsel sonuçlara ulaşmak için toplam kalite yönetimi uygulamalarını kullanmaktadırlar. Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasının yanı sıra çıktı kalitesinin iyileştirilmesinde önemli bir yönetim aracı olarak kabul edilmektedir.

Toplam kalite yönetimi, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanmasının yanı sıra çıktı kalitesinin iyileştirilmesinde toplam kalite unsurlarının uygulanmasıyla elde edilen başarılarından dolayı yükseköğretim kurumlarında büyük ilgi görmektedir. Son birkaç on yıldır yükseköğretim kurumları, öğrenci kayıtlarındaki hızlı artış, finansman sıkıntısı, mezunların kalitesinin düşmesi, nitelikli personel ve öğretim üyesi eksikliği ve üniversiteler arasındaki artan rekabetten kaynaklanan birçok baskı ve zorlukla karşı karşıya kalmıştır. Son derece rekabetçi hale gelen eğitim sektöründe kaliteli eğitim, dünyadaki birçok toplumda büyük bir endişe kaynağı olmaya başlamıştır. Bu tür zorluklar ve sorunlar, birçok yükseköğretim kurumunu öğrencilerine nasıl hizmet sunduklarını gözden geçirmeye, verimlilik ve kaliteyi artırmaya yönelik iyileştirme süreçlerini geliştirmenin yollarını keşfetmeye teşvik etmiştir. Bu değişimlerle mücadele etmek amacıyla yükseköğretim kurumlarının toplam kalite yönetimi yaklaşımını bir yönetim aracı olarak benimsenmeye başlamıştır. Türkiye’de yükseköğretim sisteminin toplam kalite yönetimi uygulamalarına yönelik ilk çalışmalar 1997 yılında

başlatılmıştır. Yükseköğretimde kalite standartlarının oluşturulması ve uluslararası uyumluluğun sağlanabilmesi için YÖK tarafından Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Komisyonu (YÖDEK) kurulmuştur.

Son birkaç on yılda, toplam kalite yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak toplam kalite yönetimi uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında kalite iyileştirme ve performanslarının iyileştirilmesi üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sınırlı kalmıştır. Bu çalışmada, toplam kalite yönetimi uygulamaları kritik faktörlerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri araştırılarak değişkenler arasındaki etki düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmadan elde edilen bulguların, toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemini ve bunların kurumsal performansı iyileştirmek için iyi yöntem olarak vurgulayarak Üniversite yöneticileri ve öğretim üyeleri için faydalı olabileceği varsayılmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda bir kamu üniversitesi olan Hitit Üniversitesi'nde toplam kalite yönetimi uygulamaları ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi çok yönlüdür. Öğrenci, öğretim elemanı, destek personeli ve altyapı şeklindeki girdilerin kalitesini, öğrenme ve öğretme süreçlerin kalitesini ve sistem dışına çıkan mezun öğrencilerin kalitesi gibi çok boyutlu göstergeleri söz konusudur. Bu çalışmada ele alınan yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulama boyutları şunlardır: liderlik, vizyon, ölçme ve değerlendirme, süreç kontrol ve iyileştirme, program tasarımı, çalışan katılımı, tanıma ve ödüllendirme, eğitim ve öğretim, öğrenci odaklı ve diğer paydaş odaklılığı kritik faktörleri kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin elde edildiği Hitit Üniversitesi'nde Birim Kalite Komisyonu'nda başkan veya üye olarak görev yapan toplam 187 akademik ve idari personel örnekleminde yapılan anket çalışmasına 129 üye geri dönüşte bulunmuştur. Ölçüm araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca her bir bileşen için temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Değerlerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. Toplanan verinin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları kritik faktörü olarak belirlenen faktörlere ilişkin toplam on hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

H1:TKY kritik faktörlerinden liderlik ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Faktör yükleri en az 0,840'tır. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Toplam açıklanan varyans oranı %80,18'dir. Toplam kalite yönetimi liderlik düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H2:TKY kritik faktörlerinden vizyon ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Faktör yükleri en az 0,704'tür. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Toplam açıklanan varyans oranı %66,88'dir.Toplam kalite yönetimi vizyon düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H3:TKY kritik faktörlerinden ölçme ve değerlendirme ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,819'dur. Toplam açıklanan varyans oranı %73,46'dır.Toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirme düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H4:TKY kritik faktörlerinden süreç kontrolü ve iyileştirme ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,792'dir. Toplam açıklanan varyans oranı %73,44'tür.Toplam kalite yönetimi süreç kontrolü ve iyileştirme düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H5:TKY kritik faktörlerinden program tasarımı ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,935'tir. Toplam açıklanan varyans oranı %87,39'dur.Toplam kalite yönetimi program tasarımı düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H6:TKY kritik faktörlerinden çalışan katılımı ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,925'tir. Toplam açıklanan varyans oranı %84,74'tür.Toplam kalite yönetimi çalışan katılımı düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H7:TKY kritik faktörlerinden tanıma ve ödül ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,923'tür. Toplam açıklanan varyans oranı %85,14'tür.Toplam kalite yönetimi tanıma ve ödül düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H8:TKY kritik faktörlerinden eğitim ve öğretim ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,878'dir. Toplam açıklanan varyans oranı %77,05'tir.Toplam kalite yönetimi eğitim ve öğretim düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H9:TKY kritik faktörlerinden öğrenci odaklılık ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri en az 0,820'dir. Toplam açıklanan varyans oranı %71,03'tür. Toplam kalite yönetimi öğrenci odaklılık katılımı düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

H10:TKY kritik faktörlerinden diğer paydaşların odak noktası ifadelerinin faktör analizine uygunluğu KMO ve Bartlett analizi ile gerçekleştirilmiştir. Değerler faktör analizine uygundur. Cronbach's Alpha düzeyi 0,70'ten büyüktür. Faktör yükleri 0,936'dır. Toplam açıklanan varyans oranı %87,64'tür. Toplam kalite yönetimi diğer paydaşların ortak noktası düzeyleri örgütsel performansı pozitif yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

Sonuçlar toplam kalite yönetimi uygulamalarının eğitim kurumunda da kurumsal performansı iyileştirdiğini göstermektedir. Bu sonuçlar toplam kalite yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çok sayıda çalışmanın (Aldulmy, 2018; Koçyiğit, 2010; Ekinci, 2011; Sadıkoğlu ve Olcay, 2014; Özden, 2014; Ngambi ve Nkemkiafu, 2015) bulguları ile örtüşmektedir. Toplam kalite yönetimi bileşenlerinin her birinin kurumsal performansa etkisi farklı düzeylerde olsa da uygulamalarının örgütsel performansı iyileştirebileceği sonucuna varılabilir.

Araştırmada elde edilen bulguların sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi kritik faktörleri ile kurumsal performans arasında tespit edilen pozitif ilişki, ölçütlerin her birinin yükseköğretim kurumunun performansını iyileştirmede ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bir kamu üniversitesi örneğinde toplam kalite yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi inceleyen bu mevcut araştırmadan elde edilen bulgular, toplam kalite yönetiminin ankete katılan kuruluştaki katılımcılar tarafından iyi bilindiğini göstermektedir. Araştırmaya katılan katılımcıların Üniversitenin Kalite Komisyonu üyelerinden oluşması bu bulguyu güçlendirici bir etki yaratmıştır. Araştırmanın analizinde regresyon ve korelasyon analizi anket yapılan örgütte toplam kalite yönetimi bileşenlerinin tamamının (liderlik, vizyon, ölçme ve değerlendirme, süreç kontrol ve iyileştirme, program tasarımı, çalışan katılımı, tanıma ve ödüllendirme, eğitim ve öğretim, öğrenci odaklılık ve diğer paydaş odaklılık) kurumsal performansla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir.

Kurumsal performansı en yüksek düzeyde etkileyen toplam kalite yönetimi bileşeni ise "vizyon" olarak görülmektedir. Bunu sırasıyla "eğitim ve öğretim" bileşeni ile "süreç kontrolü ve iyileştirme", "öğrenci odaklılık", "çalışan katılımı" bileşenleri izlemektedir. Söz konusu araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde vizyon sahibi olmanın kurum performansı üzerinde önemli bir etkiliye sahip olduğu görülmektedir. Toplam kalite yönetimi, eğitim kurumlarının yıllık kalite programının oluşturulması ve yürütülmesiyle, büyük ölçüde vizyonun gerçekleştirilmesine doğru ilerleyen uzun bir planlama süreci sonrası ulaşabilecekleri bir hedeftir. Yükseköğretim kurumlarının hem bireylerin hem de kurumunun ortak değerlerini yansıtan net bir vizyon oluşturması kurumsal performansları artırmak için

önemlidir. Bu araştırmanın bulguları da göstermektedir ki, çalışanların toplam kalite yönetimi uygulaması ve sonuçları konusunda eğitilmesi programın başarısına olan katkısı dışında kurumsal performans üzerinde de önemli olumlu etki yarattığı görülmektedir. Bu araştırmanın bulgularına dayanarak toplam kalite ve geliştirme süreçleri konusunda tüm çalışanları eğitmek kurumsal performansa olumlu katkı sağlamaktadır. Ayrıca kalite için idari ve akademik tüm süreçlerin düzenli olarak ölçülmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ve iyileştirilmesi kurumsal performansın artırılmasında önemli katkı sağlayacağı söylenebilir.

Mevcut araştırma, tek bir kamu yükseköğretim kuruluşunda toplam kalite yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemekle sınırlı tutulmuştur. Türk yükseköğretim kurumları bağlamında kalite yönetimi uygulamalarına ilişkin çok sınırlı ampirik çalışmanın varlığı göz önüne alındığında, bu çalışmanın daha ileri ve daha kapsamlı araştırmalar için temel oluşturması beklenmektedir. Bu nedenle kamu ve özel yükseköğretim kurumları bağlamında toplam kalite yönetiminin kurumsal performans üzerindeki etkisini incelemek için kapsamlı bir çalışmalar yürütmek de önemli görülmektedir.

## KAYNAKÇA

Ablak, K. (2019). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatminine Etkisi: Akredite Sağlık Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Açıkel, C. (2011). *Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Karaman Milli Eğitim Müdürlüğünde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ağın, D. Ö. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-9.

Ahmed, H. Y. (2018). *The Role Of Knowledge Management On Improving Organizational Performance A Study Of A Sample Of Faculty Members At The University Of Human Development In Sulaimaniyah City- Iraq*, (Yüksek Lisans Tezi), Bingöl: Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aldulmy, A. M. (2018). *The Impact Of Total Quality Management Practices On Organizational Performance In Iraqi Private Higher Educational Organizations: A Case Study On Iraqi Organizations*, (Master Thesis), University Of Turkish Aeronautical Association Graduate School Of Social Sciences.

Ali, M., ve Shastri, R. K. (2010). Implementation of Total Quality Management in Higher Education, *Asian Journal of Business Management*, 2(1), 9-16.

Altahayneh, Z. L. (2014). Implementation of Total Quality Management in Colleges of Physical Education in Jordan, *International Journal of Business and Social Science*, 5(3), 109-117.

Al-Tarawneh, H. (2011). The Implementation of Total Quality Management (TQM) on the Higher Educational Sector in Jordan, *International Journal of Industrial Marketing*, 1(1), 1-10.

Altınyaprak Gür, M. D. (2008). *Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Ambrose Kimanthi Muthama (2014) *Total Quality Management And Performance Of Mobile Telecommunication Firms In Kenya*, (Master Thesis), University of Nairobi.

Arslanoğlu, İ. (2016). *Bilimsel Yöntem ve Araştırma Teknikleri*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Aydın, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 5, 41-62.

Bayraktar, E. (2006). Designing Higher Education Institutions As Service Organizations: A Process Oriented Approach, *International Journal of Business, Management And Economics*, 2(5), 15-27.

Bayraktar, E., Tatoglu, E. ve Zaim, S. (2008). An Instrument For Measuring The Critical Factors Of TQM in Turkish Higher Education, *Total Quality Management*, 19(6), 551-574.

Bengisu, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, *Journal Of Yaşar University*, 2(7), 739-749.

Biber, L. (2006). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Performansa Etkisi Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

- Blumberg, B. F., Cooper, D. R., ve Schindler, P. S. (2005). Survey research, *Business research methods*, 243-276.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Life, Profits*.
- Ceryan, Y. (2017). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik İlişkisinin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İncelenmesi: Marmara Bölgesinde Ampirik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapacıoğlu, E., Özçakar, N. ve Çetin, O. (2018). Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Deming Yönetim Metodu ile Analizi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29(85), 107-125.
- Cetindere, A., Duran, C., ve Yetisen, M. S. (2015). The Effects of Total Quality Management on The Business Performance: an Application in The Province of Kütahya, *Procedia economics and finance*, 23, 1376-1382.
- Çetin, M. (2003). Örgüt Kuramları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 31-58.
- Develioğlu, K., Haşit, G., ve Bağcı, Ü. G. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (Dorsab)'Da Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 191-204.
- Durmaz, T. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurum Performansına Etkisi ve Kalite Ödülü Almış Bir Belediye Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, H. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elshaer, I. (2012). What is the Meaning of Quality? *MPRA Paper No. 57345 Mayıs 2012*.
- Ergül, H. F. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Hakkındaki Öğretim Elemanlarının Algıları: Gazi Üniversitesi Örneği*, (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göçen, A., ve Aslan, O. (2021). Yükseköğretimde Kalite Yönetimi: Harran Üniversitesi Örneği, *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 5(1), 148-159.
- Gökmen, S. (2019). *Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Düzce Üniversitesi ve Oviedo Üniversitesi Örnekleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Güney, A. (2019). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yükseköğretimde Akreditasyon Süreci, *Electronic Turkish Studies*, 14(2), 401-412.
- Halis, M. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*, Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- İşığışık, E. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Işık, F. (2009). *Kamu Kurumlarında Bilgi Teknolojilerini Kullanmanın Örgütsel Performansa Etkisi; İstanbul Emniyet Müdürlüğü Hizmetlerine Ait Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalaycı, N. (2008). Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlardan “TKY Merkezi” ve “Eğitim Programları”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 163-188.

Kaptan, K. B. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karahan, M., ve Ömür, K. (2014). Yükseköğretimde Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Meslek Yüksekokulları Örneği, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 23-41.

Karahan, M., ve Mete, M. (2014). Examination of Total Quality Management Practices in Higher Education in The Context of Quality Sufficiency, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1292-1297.

Kaya Koçyiğit, Y. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki Bankalarda Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects On Firm Performance, *Journal Of Operations Management*, 21(4), 405-435.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki, *Sosyoekonomi*, 13(13), 81-98.

Koçak, O., ve Taşci, A. (2018). Toplam Kalite Yönetim Anlayışının Sosyal Hizmet Kurumlarına Etkisi, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 13(1), 79-89.

Koçyiğit, M. (2010). *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri:İzmir İlindeki Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kotler, P. (2006). *Marketing Management, Twelfth Edition, Pearson Education, New Jersey: Inc., Upper Saddle River.*

Kovancı, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?*, İstanbul: Sistem Yayıncılık:288.

Lüleci, M., İkizler, C., ve Koç AYTEKİN, G. (2019). Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Personel Performansını Etkileyen Faktörler: Bir Vakıf Üniversite Hastanesi Örneği, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 1-29.

Marghani, A. M. (2019). *The Effect Of Human Resource Management Practices On Perception Of Organizational Performance*, (Master Thesis), University Of Turkish Aeronautical Association Institute Of Social Sciences.

Munizu, M. (2013). The Impact Of Total Quality Management Practices Towards Competitive Advantage And Organizational Performance: Case Of Fishery Industry In South Sulawesi Province Of Indonesia, *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences (Pjcss)*, 7(1), 184-197.



- Nadali Najafabadi, H., Sadeghi, S., ve Habibzadeh, P. (2008). Total Quality Management in Higher Education, *Quality in Practice at University College of Boras*.
- Ngambi, M. T., ve Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance, *American Journal of Management*, 15(4), 69-87.
- Özden, S. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgütsel Performansın Üretim Performansına Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sadikoglu, E., ve Olcay, H. (2014). The Effects Of Total Quality Management Practices On Performance And The Reasons Of And The Barriers To TQM Practices İn Turkey, *Advances in Decision Sciences*, 17-35.
- Sahney, S., Banwet, D. K., ve Karunes, S. (2004). Conceptualizing Total Quality Management İn Higher Education, *The TQM Magazine*, 16(2), 145-159.
- Sakarya, M. C. (2006). *Yükseköğretimde Öğrenciye Yönelik Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Akdeniz Üniversitesi İİBF Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarıaltın, H. (2003). *Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları*, (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Serin, H., ve AYTEKİN, A. (2009). Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi, *Bartın Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 83-93.
- Sun, H. (2000). Total Quality Management, ISO 9000 Certification And Performance Improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(2), 168-179.
- Şen, H. (2013). *Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Bağlamında Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi (Kamu ve Özel Hastane Uygulamaları)*, (Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşçıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Techtarget Ağı. (n.d.). Total Quality Management (TQM). *Techtarget Ağı*. Erişim tarihi: 07.11.2021. <https://searchcio.techtarget.com/definition/Total-Quality-Management>
- Töre Başat, H. (2009). *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkan, A. H. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Temelli İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilik Kavramı İlişkisinin Analizi*, (Yüksek lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Verma, M. K. (2014). Importance Of Leadership İn Total Quality Management, *Mizoram University Vistas Of Education*, 61-77.
- Yayla, P., ve Ungan, M. C. (2019). Toplam Kalite Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki ve Performans Etkisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 1-19.
- Yenel, İ. F., Colakoglu, T., ve Demir, İ. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 111-120.
- Yetişen, S., ve Ünlü, H. G. (2019). Yükseköğretimde Kalite Perspektifi: 2007 Yılında Kurulan Devlet Üniversitelerinin Kurum İç Değerlendirme Raporlarının Karşılaştırmalı Analizi, *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 72-89.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 175-191.
- Yıldız, B. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rol*, (Doktora Tezi), Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, G. (2018). *Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: İstanbul Esenyurt Üniversitesi Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÖK. (n.d.). Yükseköğretim Bilgi Yönetim Sistemi. *İstatistik*. Erişim tarihi: 07.11.2021. <https://istatistik.yok.gov.tr/>
- YÖK. (2020). *Yükseköğretim Kurumları Sınavı Yerleştirme Sonuçları Raporu*.
- Zhang, Z. (1997). Developing a TOQ Quality Management Method Model, *University of Graningen, Faculty of Management and Organization*, 1-40.

## EKLER

### EK-1 Anket Formu

#### 1. Demografik Bilgiler

KİŞİSEL BİLGİLER		
1	Cinsiyetiniz	( ) Erkek ( ) Kadın
2	Yaşınız	( ) 20 yaş ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51-60 ( ) 61 ve üstü
3	Eğitim durumunuz	( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü ( ) Doktora
4	Bu kurumdaki pozisyonunuz	( ) Akademik Personel ( ) İdari Personel
5	Bu kurumdaki çalışma süreniz	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16- 20 ( ) 21 yıl ve üstü

#### 2.TKY uygulamalarını hakkında anket soruları

Aşağıda Yükseköğretim kurumlarında kalite yönetimi değişkenlerinden; "Liderlik", "Vizyon", "Ölçme ve Değerlendirme", "Süreç Kontrolü Ve İyileştirme", "Program Tasarımı", "Çalışan Katılımı", " Tanıma ve Ödül", "Eğitim Öğretim", "Öğrenci Odaklılık" ve "Diğer Paydaşların Odak Noktası" kategorilerine ilişkin olguları ölçmek amaçlı bir dizi ifade bulunmaktadır. Lütfen alttaki cetvele göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz.1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

<b>Liderlik</b>					
1. Üniversite üst yönetimi, çalışanların TKY'ye katılımını güçlü bir şekilde teşvik eder.	1	2	3	4	5
2. Üniversite üst yönetimi, çalışanları kalite sorunlarını çözme konusunda yetkilendirir.	1	2	3	4	5
3. Üniversite üst yönetimi, akademik ve idari çalışanların eğitim ve öğretimi için yeterli kaynakları tahsis eder.	1	2	3	4	5
<b>Vizyon</b>					
4. Üniversitemizin net bir yazılı vizyon belgesi vardır.	1	2	3	4	5
5. Üniversite vizyonumuz, çalışanlarımız tarafından yaygın olarak bilinmekte ve paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
6. Vizyonumuz, personelimizi, öğrencilerimizin ve kurumumuzun performansını iyileştirmek için etkin bir şekilde teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Üniversitemizdeki akademik ve idari süreçler vizyonumuzla uyumludur.	1	2	3	4	5
8. Üniversitemizin iyi tanımlanmış akademik ve idari süreçleri, performans ölçütleri ve politikaları vardır.	1	2	3	4	5
<b>Ölçme ve değerlendirme</b>					
9. Üniversitemiz, politika ve stratejilere göre uygulamaları düzenli olarak denetler.	1	2	3	4	5
10. Üniversitemiz, akademik ve idari süreçlerimizi diğer kurumlarla kıyaslar.	1	2	3	4	5
11. Üniversitemiz, kurumun performansını ve TKY uygulamasını değerlendirmek için standart performans ölçütlerine (örneğin yayın sayısı, ders değerlendirme, devamsızlık, iş tatmini) sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>Süreç kontrolü ve iyileştirme</b>					
12. Üniversitemiz, öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın beklentilerini karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
13. Üniversitemiz, eğitimin etkinliğini artırmak için modern olanaklara (örneğin laboratuvarlar, kütüphane, bilgisayarlar, internet, video oynatıcılar) sahiptir.	1	2	3	4	5
14. Üniversitemizin tesisleri (örn. derslikler, laboratuvarlar, bilgisayarlar, ısıtma sistemleri ve klimalar) periyodik bakım planlarına göre iyi durumda tutulmaktadır.	1	2	3	4	5
<b>Program tasarımı</b>					
15. Müfredat tasarımında öğrencilerin gereksinimleri baştan sona dikkate alınır.	1	2	3	4	5
16. Müfredat ve akademik programlar her yıl değerlendirilir ve güncellenir.	1	2	3	4	5


<b>Çalışan katılımı</b>					
17. Üniversitemiz çapraz fonksiyonlu ekiplere sahiptir ve ekip çalışmasını destekler.	1	2	3	4	5
18. Çalışanların önerileri dikkatle değerlendirilir ve kabul edilirse uygulanır.	1	2	3	4	5
<b>Tanım ve Ödül</b>	1	2	3	4	5
19. Üniversitemiz, çalışanların ödül ve cezaları konusunda net prosedürlere sahiptir ve şeffaf bir şekilde uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
20. Tanım ve ödüllendirme faaliyetleri, çalışanların TKY çabalarına bağlılığını etkin bir şekilde teşvik eder.	1	2	3	4	5
<b>Eğitim ve öğretim</b>					
21. Üniversitemiz, akademik mükemmellik için çalışanlarımızın eğitim ve öğretim faaliyetlerini teşvik eder.	1	2	3	4	5
22. Tüm çalışanlara işle ilgili beceriler için özel eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5
<b>Öğrenci Odaklılık</b>					
23. Üniversitemiz öğrenci şikayetlerini toplar ve dikkatle değerlendirir.	1	2	3	4	5
24. Üniversitemiz her yarıyılıda okutulan her ders için düzenli olarak ders değerlendirme anketi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
25. Üniversitemiz öğrenci kulüplerini ve faaliyetlerini desteklemektedir.	1	2	3	4	5
<b>Diğer paydaşların odak noktası</b>					
26. Üniversitemiz çalışan şikayetlerini toplar ve dikkatle değerlendirir.	1	2	3	4	5
27. Üniversitemizde düzenli olarak çalışanların iş tatmini anketleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

### 3-Kurumsal performans anket soruları

Bu bölümde "Kurumsal Performans Algısına" yönelik ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı aşağıda verilen ölçeği kullanarak belirtiniz. 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum

1.Kalite yönetiminin uygulanması, kurumun bütçe yönetim etkinliğini artırmıştır.	1	2	3	4	5
2.Kalite yönetimi uygulamaları, akademik performansı artırmıştır.	1	2	3	4	5
3.Toplam kalite yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, kurumu daha rekabetçi yapmıştır.	1	2	3	4	5
4. Toplam kalite yönetiminin uygulanması, yükseköğretim kurumunun eğitim kalitesini artırmıştır.	1	2	3	4	5
5.Kalite yönetimi uygulamaları, kuruluştaki hizmet sunumunu geliştirmiştir.	1	2	3	4	5
6. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların performansını artırmıştır.	1	2	3	4	5
7.Toplam kalite yönetimi uygulamaları, çalışanların motivasyon ve kurumsal bağlılığını artırmıştır.	1	2	3	4	5
8.Toplam kalite yönetiminin uygulanması, müşteri memnuniyetini artırmaktadır.	1	2	3	4	5
9. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi, üniversiteye kayıtlı öğrenci sayısının artmasına katkı sağlamıştır.	1	2	3	4	5

**EK-2 Etik Kurul Onayı**



**T.C.  
HİTİT ÜNİVERSİTESİ  
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

02/07/2021

**Sayı : 2021-206**  
**Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu**

**Sayın Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN**

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.  
Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet KUTLU  
Başkan

Başvuru Numarası	2021-133
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Menekşe ŞAHİN
Araştırma Başlığı	Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsal Performans Üzerine Etkisi
Toplantı Tarihi	28.06.2021
Karar Numarası	2021-73

Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.  
 Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.  
 Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.  
 Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

