



**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ALGILARINA GÖRE
YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Şamhal ABBASALİYEV

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ

Samsun, 2020

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ALGILARINA GÖRE
YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR
ÇALIŞMA**

Yüksek Lisans Tezi

Şamhal ABBASALİYEV

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ

Samsun, 2020

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım yüksek lisans tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığını taahhüt ederim.

17/01/2020

Şamhal ABBASALİYEV



ÖZET

ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ALGILARINA GÖRE YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Şamhal ABBASALİYEV

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Ocak/2020

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ

Bu araştırmanın amacı yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesi hakkında öğretim elemanlarının algıları ve bu algıların fakülte, akademik ünvan, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği incelemektir. Bu amaçla, toplam kalite yönetimine ve toplam kalite yönetiminin alt boyutlarına göre öğretim elemanlarının algıları değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada bir devlet üniversitesinde çalışan 248 öğretim üyesine anket soruları yöneltilerek veriler elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS Statics 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış, demografik özelliklere göre frekans tabloları oluşturulmuştur. Daha sonra toplam kalite yönetimi uygulamalarının ve ölçeğin alt boyutlarına göre demografik özellikler kapsamında oluşan gruplardan farklılıklar değerlendirilmiştir.

Bu farklılıkların; toplam kalite yönetiminin ve ölçeğin beş alt boyutun (müşteri beklentileri, iç müşteri ilişkilerini anlama ve bilgi edinme mekanizmaları, iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar, iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler ve fakültedeki iç çevre-kültür) fakülte değişkenine göre ve ölçeğin 2 alt boyutunun (müşteri beklentileri ve fakültedeki iç çevre-kültür) akademik ünvan değişkenine göre 0.05 anlamlılık düzeyinde olduğu ortaya çıkmıştır. Akademik ünvana göre ortaya çıkan farklar Profesör ve Dr.Öğretim Üyesi arasındadır.

Anahtar Sözcükler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi.

ABSTRACT

A STUDY ON THE EVALUATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION ACCORDING TO THE PERCEPTIONS OF TEACHING MEMBERS

Shamkhal ABBASALİYEV

Ondokuz Mayıs University, Institute of Social Sciences

Master of Business Administration, Master's Degree, January/2020

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Aysel ÇETİNDERE FİLİZ

The aim of this study is to examine the perceptions of faculty members about the evaluation of total quality management in higher education and whether these perceptions differ according to faculty, academic title, gender and professional seniority variable. For this purpose, perceptions of faculty members were of total quality management.

In this study, data were obtained by asking questionnaire questions to 248 faculty members working at a public university. The data obtained were analysed with SPSS Statistics 25 package program. Firstly, reliability analysis was made and frequency tables were created according to demographic characteristics. Then, the differences between the groups formed within the scope of the demographic characteristics according to the sub-dimensions of the total quality managements practices and the scale were evaluated.

These differences; it was revealed that the total quality management and the five sub-dimension of the scale (customer expectations, understanding internal customer relations and information acquisition mechanism, factors preventing internal customer relationship management and internal environment-culture in the faculty) were at the level of 0.05 significance according to the faculty variable and the two sub-dimensions of the scale (customer expectations and the internal environment-culture in the faculty) according to the academic title variable. The differences emerging according to academic title are between Professor and Doctor Faculty Member.

Key Words: Quality, Total Quality Management, Total Quality Management in Higher Education.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, tez çalışmamın hazırlanma sürecinde olabildiğince destek sağlayan ve her aşamasında yardımını esirgemeyen, akademik ve sosyal alanda kendisinden çok şey öğrendiğim danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ'e teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimi için beni motive eden annem Şirin ABBASALİYEVA, ağabeylerim Şahin ABBASALİYEV ve Şahmar ABBASALİYEV'e teşekkür ediyorum.

Yüksek Lisans eğitimim süresinde desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Şükür MAHMUDLU, Emre ÖZEN, Vüsal HAMZAYEV ve Aziz ALİYEV'e teşekkür ediyorum.

Çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli arkadaşım Betül SARIBAŞ'a teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmemi sağlayan, maddi ve manevi desteği ile her zaman yanımda bulunan, vazgeçilmezim olan aileme teşekkür ediyorum.

Şamhal ABBASALİYEV

Samsun, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	X

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, GELİŞİM EVRELERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı	3
1.2. Kalitenin Gelişim Evreleri	15
1.2.1. Muayene.....	15
1.2.2. İstatiksel Kalite Kontrol	16
1.2.3. Kalite Güvencesi	18
1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi	20
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	20
1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri.....	22
1.4.1. Önce Kalite	23
1.4.2. Liderlik.....	23
1.4.3. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini	25
1.4.4. Sürekli İyileştirme (KAİZEN)	26
1.4.5. Tam Katılım	28
1.4.6. Verilere Dayalı Yaklaşım.....	29
1.4.7. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi	30
1.4.8. Tedarikçilerle İşbirliği.....	31
1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları	31
1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları	32
1.7. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	34

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	37
---	----

2.2. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi	39
2.2.1. Dünya’da Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi	40
2.2.2. Türkiye’de Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi	42
2.3. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Sebepleri	45
2.4. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	46
2.4.1. Yönetimin Liderliği	46
2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Politikalarının Belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması	48
2.4.3. Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması.....	50
2.4.4. Çalışma Takımlarının Kurulması.....	51
2.5. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı.....	52
2.5.1. İç Müşteri	53
2.5.2. Dış Müşteri.....	54
2.6. Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ALGILARINA GÖRE YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	56
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	56
3.3. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler	57
3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
3.5. Bulgular ve Yorum.....	59
SONUÇ.....	81
KAYNAKÇA	84
EKLER.....	88
Ek-1. Anket Formu	88
Ek-2. Etik Kurul Kararı.....	94
ÖZ GEÇMİŞ.....	95

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırması.	34
Tablo 2: Ölçeğin Boyutları ve Boyutlardaki İfade Sayısı.....	57
Tablo 3: Güvenilirlik Kılavuzu	58
Tablo 4: Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları	58
Tablo 5: Demografik Özellikler	59
Tablo 6: Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları	60
Tablo 7: Müşteri Beklentileri Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları .	62
Tablo 8: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları.....	63
Tablo 9: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları.....	65
Tablo 10: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları.....	66
Tablo 11: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları.....	67
Tablo 12: Fakültedeki İç Çevre-Kültür Boyutunun Fakültele Göre Anova Testi Sonuçları	69
Tablo 13: Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları	70
Tablo 14: Müşteri Beklentileri Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları	71
Tablo 15: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları.....	71
Tablo 16: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları.....	72
Tablo 17: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyen Mekanizmalar Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları	72
Tablo 18: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları.....	73
Tablo 19: Fakültedeki İç Çevre-Kültür Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları	74
Tablo 20: Katılımcıların Yükseköğretimde TKY'ye Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	75
Tablo 21: Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları.....	76
Tablo 22: Müşteri Beklentileri Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	76
Tablo 23: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	77
Tablo 24: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları.....	78

Tablo 25: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	78
Tablo 26: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	79
Tablo 27: Fakülte'deki İç Çevre Kültür Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları	80



KISALTMALAR LİSTESİ

İKK: İstatistiksel Kalite Kontrol

ITT: International Telegraph and Telephone

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MÖ: Milattan Önce

TKK: Toplam Kalite Kontrol

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

vb.: ve benzeri



GİRİŞ

Eğitim hizmetlerinin ülkelerin gelişimi için çok önemli olması ve bu hizmetlerin önemli bir olumlu dış ekonomi yaratması, bu hizmetlerin büyük bir kısmının kamu sektörü tarafından sağlanmasını gerektirmektedir. Daha etkili sonuçlar elde etmek için kamu sektörünün sağladığı eğitimin ve yükseköğretim hizmetlerinin kalitesinin iyileştirilmesine ihtiyaç vardır.

Toplam kalite yönetiminin (TKY) temel amacı; müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, işletmenin ana süreçlerine odaklanarak süreçlerin ve tüm çalışanların sürekli iyileştirilmesini sağlamaktır. TKY'de süreç oryantasyonu, süreç iyileştirme, hata eksikliği, insana saygı, takım çalışması önemlidir. TKY'de yeni bir örgüt kültürü oluşturmak önemlidir. Bu kültürün temeli, herkesin katılım sağladığı bir öğrenen organizasyona dönüşümün sağlanmasıdır.

Üniversiteler, ülkelerin gelişmesi ve kalkınması için önemli bilgilerin üretildiği ve insan kaynaklarının toplandığı kuruluşlardır. Bundan dolayı, üniversiteler milletlerin geleceğini belirleyen en önemli kurumlar arasındadır. Eğitim belirli bir süreci kapsamakta ve sonuçları ise uzun vadede gösterebilmektedir. Ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınması için insan gücünü hazırlayan bir araç olarak üniversiteler, her geçen gün ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir.

Yükseköğretim hizmetlerinin sunumunda kaliteyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi, bu hizmetlerin verimliliği üzerinde mühim bir role sahip olacaktır. Yükseköğretim hizmetleri işgücü piyasalarına kolayca uyum sağlayabilmelidir. Müfredat değişen dünya koşullarına göre yenilenmelidir. Yükseköğretim kurumları arasında rekabetçi bir ortam oluşturulmalıdır. Böylece artan rekabet kaliteyi getirecektir. Yükseköğretim kurumları, hizmetlerine ilişkin standartlar belirlemeli ve sosyal beklentileri karşılamak için hedefler belirlemelidir.

Yükseköğretimde çalışan öğretim üyelerinin eğitim sürecine katkıları dikkate alındığında TKY uygulamalarına bakış açılarının değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu çalışmada TKY uygulamalarının öğretim üyelerinin bakış açısıyla nasıl değerlendirildiğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde kalite kavramı, kalitenin gelişim evreleri, toplam kalite yönetimi ve toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri konularına yer

verilmiş, ayrıca toplam kalite yönetiminin başarı koşulları ve yararları anlatılmış ve klasik yönetim anlayışı ile karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde eğitimde ve yükseköğretimde toplam kalite yönetimi konuları anlatılmış, yükseköğretimde TKY'nin uygulanma sebepleri ve uygulanması, yükseköğretimde müşteri kavramı konularına değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, verilerin toplanması ve kullanılan ölçek başlıklarına yer verilmiş, daha sonra güvenilirlik analizi sonuçları verilmiş, bulgular gösterilmiş ve analiz sonuçlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE KAVRAMI, GELİŞİM EVRELERİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı

Günlük yaşamımızda sıklıkla ifade ettiğimiz kalite kavramında bir anlam bütünlüğünün varlığını söylemek oldukça zordur. “Kalite” kavramının değişik şekillerde tanımlanmasına; teknolojideki gelişim, dünya ekonomisinin globalleşmesi, toplumda değer ölçümlerinin farklı olması ve müşteri veya toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmet talebine yön veren satın alma gücü gibi nedenler sebep olmuştur (Yatkın, 2004: 1).

Kalite kavramı, kullanım amacına göre değişik anlamlara gelebilmektedir. Bunun sebebi kalitenin çok boyutlu olmasıdır. Çoğu insan için kalite; masraflı, nadir rastlanan, lüks, benzerlerinden ayrı pozitif özellikleri barındıran, üstün olan anlamına gelmektedir. Kimi uzmanlar kaliteyi “uygunluk derecesi”, bazıları ise “belirli bir ihtiyacı karşılayacak ürün veya hizmet seviyesi” olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak, yönetim bilim insanları tarafından “uygunluk kalitesi” (müşterilerin istediği dizayn niteliklere ve standartlara uygun olma) ve “dizayn kalitesi” (örgütün gerektirdiği dizayn niteliklerine ve ölçünlerine uygun olma) olarak gruplandırılmıştır.

Kalite alanında ilk çalışmalara örnek olarak, M.Ö. 3000’lerde, Babil Hammurabi yasaları gösterilebilir. Yasa şöyle söyler; “Biri bir herhangi bir bina yaparsa ve evi yıkılırsa ve birileri hayatını kaybederse, o zaman o binayı yapan kişi de öldürülmelidir” (Yatkın, 2004: 5). Bu ceza ilkel olsa da kalite kavramını açıkça anlatmaktadır. Herkes mühendis olmadığı için yaşadığı evin sağlamlığını test edemez. Ancak herkesin evinde güvenle yaşama hakkı vardır. Bu sebeple kontrolünü de evi inşa eden yapmalıdır.

Kalite alanındaki gelişmeler temel olarak “sanayi devriminden öncesi” ve “sanayi devriminden sonrası” olmak üzere iki dönemde incelenebilmektedir. Sıralı olarak ağırlık, uzunluk ve alan birimlerinde onaylanan hükümler ve matbaa sisteminin icadı gibi gelişmelerin standardizasyon çalışmalarını hızlandırdığı söylenebilmektedir. 18. yüzyılın sonlarına doğru toplum, buhar gücünü yönetmeyi başarmış ve bunun sonucunda ise sanayi devri gerçekleşmiştir. Endüstri alanında “denetim” kelimesi ilkönce o yıllarda kullanılmıştır. Endüstriyel devriminin ardından makineleşme süreci hızlanmış, imalat biçimi atölye tipli üretim tarzından

fabrikalaşma geçilmiş ve kitle üretimi devri başlamıştır. Sanayi devrimi ile geçmiş değerini yitiren usta ve çıraklar güncel sistemde nitelikli işgücü oluşturmuşlardır. Fakat ürün arzı açığının olduğu ekonomilerin başarı ölçütleri fazla üretkenlik ve ölçek ekonomisinden faydalanmak şeklinde tanımlanmasıyla birlikte üretimin artmasına paralel olarak yaşanan istihdam açığı, niteliksiz elemanlardan karşılanmış ve böylelikle kalitenin sağlanmasında problemler yaşanmaya başlamıştır (Özevren, 1997: 16).

Literatürde kalite yaklaşımına tarihsel kademelerde katkıda bulunan yazarlar ve katkıları aşağıda belirtildiği gibidir (Özdemir, 2005: 3).

- 1907 - H.Ford “Üretim Sisteminde Yöntem” (ABD)
- 1924 - W.A.Shewhart “Olasılık Çizergesi” (ABD)
- 1930 - W.Vezlau ve J.V.Talacko “Pareto İlkesi”
- 1931 - W.Shewhart “İstatistiksel Kalite Kontrol” (ABD)
- 1937 - E.S.Pearson “Endüstriyel Standartlar ve Kalite Kontrol”
- 1940 - “Stanford Seminerleri” (ABD Savaş Yılları H.F.Dodge ve H.G.Romgg “Numune Alma Çizelgeleri”
- 1950 - A.Feiganbaum ve ekibi “Kalite Maliyetleri”
- 1950 - E.Deming’in “Seminerler” (Japonya)
- 1951 - “Deming Kalite Ödülü” (Japonya)
- 1952 - “Kalite Kontrol” dergisi (Japonya)
- 1954 - J.Juran “Kalite Yönetimin Sorumluluğudur” (ABD)
- 1954 - Ulusal radyo ile Japonya’da “Kalite Eğitimi” yayınları
- 1957 - A.Feiganbaun “Toplam Kalite Kontrol” (ABD)
- 1961 - K.Ishikawa: Formenler için “Kalite Kontrol” dergisi (Japonya)
- 1961 - P.Crosby “Sıfır Kusurlu” kavramı
- 1962 - K.Ishikawa “Kalite Çemberleri” (Japonya)
- 1960 ve sonrası G.Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1969 - Kobe Steel “Kalite Fonksiyonlarının Yayılması” (Japonya)
- 1970 ve sonrası S.Shingo “POKA-YOKA” (Japonya)
- 1970 ve sonrası G.Taguchi “Quality Loss Funtion” (Japonya)
- 1976 - Ohno: “Toyoto Just In Time Sistemi” (Japonya)
- 1980 ve sonrası G.Taguchi “Robust Desing” (Japonya)

- 1990 ve sonrası yaratılan kalite

Amerika Birleşik Devletleri'nde kalite kontrolünün ve istatistiki yöntemlerin gelişmesinde katkısı bulunan uzmanlar, bu yöntemlerin işletme faaliyetlerinin tümünde hayata geçirilmesi ve kaliteyle alakalı sorumlulukların kuruluşun bölümlerinin tümünde üstlenmesi fikrinde olmuşlardır.

2. Dünya Savaşının ardından Amerika'nın endüstrisinin gündemindeki başlıca konu, Amerika ürünlerine duyulan büyük ihtiyacı karşılayabilmektir. Zira o zamanda "Made in USA" simgesi üründe kalite ruhsatı anlamına geliyordu.

2. Dünya Savaşından sonra Japonya'nın çok kötü durumda olduğu görülmektedir. Özellikle iletişim sistemindeki sıkıntılardan dolayı Amerika'nın İşgal Kuvvetleri Komutanlığı, Japonya'ya kendi kalite uzmanlarından yardım almalarını tavsiye etmiştir. Böylelikle kalite uzmanları, Amerika'nın çok saygınlık göremeyen düşüncelerini Japonya'ya transfer etme imkanını elde etmişlerdir. Eksperlerin 1950'lerde TKK veya TKY olarak adlandırdığı bu düşünce tarzı Japonlarda özümsemiş ve geliştirmiştir. Japonlar kalite algısını tüketiciye söz vermek gibi tanımlamış ve bu vaadin gerçekleştirilebilmesi nedeniyle şahsen çalışanlar doğrultusunda verilmesi gerektiğinin farkına varmışlardır. Bu görüşten hareketle 1962'de Kauro Ishikawa işçi eğitimlerinde kalite kontrol çemberleri (KKÇ) çalışmalarını başlatmıştır. Sonuçta elde edilen yüksek bir başarıyla Japonya dünya pazarında hızlı bir şekilde yer edinmeye başlamış, 1960 senelerinde optikte, 1970'lerde elektronikte, 1980'lerde otomotiv alanında dünya lideri olmuş, 20 senede ihtiyaçlarını yirmi katına çıkararak 300 milyar Amerikan doları düzeyine ulaştırmıştır. 1980'lerde "Kalite Üstünlüğüyle Yarışma" devrini başlatmıştır. 1980'lerin başlarında kalitenin sistematik şekilde dosyalandırılması İngiltere'de de yaygınlaşmıştır. Günümüzde farklı alanlarda da dünyadaki rakiplerini zorlamaktadırlar (Efil, 2010: 11).

Willam Edwards Deming kalite sorununun doğrudan yönetimle alakalı olduğu fikrindedir. Deming'e göre yönetimlerin, sorunlar oluşmadan görebilme başarısı eksik ve geleceği tasarlama yüksek seviyededir. Bu konuda Japonya'da vermiş olduğu eğitimler ile sonrasında Juran'ın vereceği eğitimlere önemli bir temel oluşturmuştur. Analitik ve sıralı çalışmaları ayıran Deming, gelecekteki ürün ve hizmetin performansını geliştirme düşüncesinin yayılmasına katkıda bulunmuştur.

Deming'e göre sadece müşterinin gereksinimlerinin karşılanması yeterli değildir, aynı zamanda müşterinin üründen haz alması da sağlanmalıdır. Müşteri satın aldığı ürünün yanı sıra ondan haz da alması gerekir. Bu sebeple üretici tüketici ihtiyaçlarının yanı sıra, ürün ve hizmetlerini de geliştirerek, rekabette gücünü yitirmemeye uğraşmalıdır. Deming sanayideki birçok sorunun analitik olduğunu belirtir. Deming kalitenin hem günümüzde hem de gelecekteki ihtiyaçlara yönelik olması gerektiğini belirtmektedir (Kolarik, 1995: 1).

Diğer kalite uzmanlarından farklı olarak Deming, ürün ve hizmet geliştirmek nedeniyle amacın değişmez olması gerektiğini kesin bir önemle ifade etmektedir. Bunun yanı sıra "derin bilgi"ye sahip olma hususunun altını çizerek bununla başlıca olarak istatistiksel analiz kullanımı ile gerçekleşen değişimin bilinmesini ifade etmek istemiştir (Gencel, 2001: 168).

Deming yönetim biçiminin yenilenmesi veya düzeltilmesi yerine tamamı ile yeniden yapılandırılmasını tavsiye etmektedir. Deming için, kısa dönemli problemler oluştuğunda hareket etmeyi destekleyen yangın söndürme yöntemi, iskarta ve maliyetleri arttırarak, pazar kaybına ve yönetim çöküşüne sebep yaratmaktadır (Ensari, 2003: 53). Deming'in görüşleri aşağıda gösterilen şekilde 14 yönetim ilkesinde anlatılmıştır (Çakıl, 2006: 21):

1. Modern düşünce özümsemelidir. Alışılmış geç kalmalar, yanlışlar, kusurlu işçilik, hatalı ürün sayıları azaltılmalı, mümkünse ortadan kaldırmalıdır. Yönetim bu alanda yapması gerekenleri bilmeli ve değişimleri sağlayacak kalite liderliğini gerçekleştirmelidir.
2. Rekabette gücü arttırmak, çalışanların kariyerinde tutunabilmesi ve iş yapmak için mal ve hizmetlerin gelişimi doğrultusunda sabit bir amaç yaratılmalıdır.
3. Kalitenin sadece muayene ile sağlanmayacağı unutulmamalıdır. Muayene ihtiyacını ortadan kaldırmak için sayısal verileri izleyerek sürecin her aşamasında kademe kademe kalite uygulanmalıdır.
4. Yalnızca maddi incelemeler yapılmamalıdır. Bunun yerine toplam maliyet minimum seviyeye düşürülmelidir. Tüm ürünler için müşterek bağlılığı ve güveni esas alan tek imalatçı sistem tercih edilmelidir.
5. İşbaşı eğitimleri kurumsallaştırılmalıdır.

6. Ürün ve hizmetleri tedarik eden sistemler daima ve sonuna dek geliştirilmeli, böylelikle kalitenin ve verimliliğin gelişmesi ve maliyetlerin düşmesi sağlanmalıdır.
7. Çalışanların endişelerinin giderilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle tüm kadro işletme için çok etkili şekilde iş yapacaktır.
8. Liderlik kavramı uygulanmalıdır. Liderliğin gayesi; makinelerin, kişilerin ve araçların verimliliklerini en üst düzeye çıkarılmasıdır.
9. İş standartlarında sınırlamalardan ziyade liderliğe önem verilmelidir.
10. Departmanlar arasında engeller kaldırılmalıdır. Böylelikle tasarımda, araştırmada, satışta ve üretim departmanında çalışan herkesin ekip olarak çalışması sağlanmalı ve ürün veya hizmette karşılaşılan problemleri öngörülmalıdır.
11. Her aşamada çalışanların yaptığı işlerden gurur duymalarına engel olan etkenler ortadan kalkmalıdır.
12. İşçilerin yüksek niceliksel standartlar talep eden slogan, poster, gerçekçi olmayan beklentiler yeni kalite yöntemlerini desteklemiyorsa kaldırılmalıdır.
13. İşletmede çalışanları kalite kültürünü benimsenmesine teşvik edilmelidir. Bu gelişme herkes için sorumluluk duyulması gereken husustur.
14. Çalışanların eğitimi ve kendini geliştirmeleri için etkinlikler oluşturulmalıdır.

Dr. Deming istatistiksel kalite kontrolüne gerçek manada “Kontrol” fonksiyonunun hayata geçirilmesini sağlayan “Deming Döngüsü” tanımlamasını yaparak kalite sürekliliği kuralını yerleştirmiştir. Deming döngüsü her kuruluşa kolayca uygulanabilecek faaliyetlerden meydana gelir. Yapılacak işler ilk olarak tasarlanır, daha sonra uygulanır, sonrasında da denetlenir. Kontrol çalışmalarıyla ortaya çıkan hatalar düzeltilerek bir sonra gelen çalışmanın önlemlerini oluşturur. Bu sebeple, Deming döngüsünün amaçlara göre yönetim metotlarından faydalanan bir etkinlik olduğu söylenebilmektedir.

1891 ve 1967 yılları aralığında yaşayan Walter A. Shewhart, toplam kalite yönetiminde önemli bir yere sahip olan Joseph M. Juran ve W. Edwards Deming’in

istatistiki düşünce yönünden etkilendiği bir kalite öncüsüdür. Shewhart'ın 1920 yılından 1930'lara kadar Bell laboratuvarlarında çalışan bir istatistikçidir. Onun “konfeksiyon ürünlerinin kalitesinin hesaplı kontrolü” kitabı istatistikçiler tarafından konfeksiyon üretiminin kalitesinin gelişiminde dönüm noktası olarak kabul edilir (Sarp, 2014: 34).

Shewhart 1924 yılında Amerika'da “İstatiki Kalite Kontrolü” adlı faaliyetleri ile kalitenin kesintisiz üretim alanında da kontrol altında olabileceğini ortaya koymuştur. Böylelikle istatistik kavramı kalite kontrolünün iyileştirilmesi süreçlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Diğer taraftan 1930 yıllarında Amerika ve İngiltere'de ilk defa kalite kontrol alanında kitaplar yazılmıştır. İngiliz Standartlar Enstitüsü 1932 yılında kurulmuş, 1946 yılında ise Amerika'da kalitede ilk standartlaştırma uygulamaları bine yakın kalite düşünürü toplanarak kalite kontrol derneğini hayata geçirmişlerdir (Yılmaz, 2003, 13).

Shewhart, üretimin her kademesinde değişmelerin varlığı, yalnız örnek alınması, olasılık tahminleri gibi birtakım sade istatistiki yöntemlerin uygulanmasıyla bu değişmelerin neden ve yapılarının anlaşılabilceğini göstermiştir. Shewhart yöntemleri, bir sürece zamanında müdahale edilmesi ya da edilmemesi gerekliliğinin tanımlanmasıyla, uygulama sürecinin denetim altında tutulabileceğini göstermiştir. Her görevin tamamlanmasında oluşacak rastlantı sınırlarını ortaya koymayı başaran Shewhart, yalnızca bu sınırların geçilmesi durumunda sisteme müdahalenin yapılması gerektiği fikrini savunmaktadır. Personele yaptığı işin durumunu takip etme ve kontrol sınırlarının dışında ve büyük ihtimalle kaliteli olmayan üretimi öngörme imkanı sağlayan kontrol kağıtlarını geliştirip üretim performansının zamanla yakından takip edilmesini olanaklı hale getirmiştir. Shewhart istatistiki kalite kontrolü ve istatistiki süreç kontrolü konusunda iki verimli kitap çıkarmıştır (Peşkircioğlu, 1995: 15).

2. Dünya Savaşı bittikten hemen sonra kalite yönetiminin köklü temellerinin oluşturulduğu söylenebilir. Bu savaşta büyük yenilgiye uğrayan Japonya'nın tekrardan güçlenmesi için katkı sağlamak üzere oraya giden (1947 yılında) J.M. Juran ve W.E. Deming Shewhart'ın kalite kontrolü üzerine olan çalışmalarını izlemişlerdir.

Juran 1924 senesinde Minnesota Üniversitesi'ni bitirmiş, ardından Bell şirketinde çalışmalarına başlamıştır. Böylece Shewhart'ın “süreç kontrolü yöntemi” ile tanışmış ve bu yöntemleri uygulama olanağı bulmuştur. Juran, Japonya'nın sanayide güçlenmesi amacı ile 1954 yılında oraya çağırılmış ve Deming ile ortak zamanlarda Japonya endüstrisinin büyük işletmelerinin yönetici ve çalışanlarına kalite kontrolü mevzularında eğitimler vermiştir. 1950 yıllarında kaleme aldığı “Kalitenin Kontrolü” isimli el kitabıyla kalite konusundaki gerçek ününe ulaşmıştır (Paşaoğlu, 2011: 10).

Kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlayan ve kalitenin bir proje olması gerektiğini vurgulayan Juran, kalite literatürüne pek çok eser kazandırmıştır. Kurumların kalite konusunda hassas olmalarının gerekliliğini savunan Juran, üstün kalitenin kuruluşlara kazandıracağı faydaları şu şekilde söylemiştir; rekabette güç, yükselen satış payı, yükselen müşteri memnuniyeti, yükselen satış geliri, düşen müşteri memnuniyetsizliği, hata oranlarının azalması, azalan harcamalar, kapasite yükselişi ve muayene işleminin azaltılması (Yatkin, 2004: 12).

Juran, kalite konusunda yöneticilerin görevlerini şu şekilde sıralamıştır (Özevren, 2000: 22):

- TKY ve kalite kontrolünü işletmede çalışanlardan daha iyi bilmeleri gerekir.
- Süreçlerin yapısını inceleyerek kaliteyle ilgili problemleri iyi anlamalıdır.
- TKY'nin uygulanmasına yönelik bilgiyi çalışanlarla paylaşmalıdırlar.
- TKY'nin planladığı gibi yürütülmesini kontrol etmelidirler.
- TKY'nin başlıca kavramlarının ve standartlarının iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamalıdır.

Joseph Juran'ın kalite gelişimi konusundaki düşüncelerini aşağıdaki şekilde on başlık altında toplamak mümkündür (Cafoğlu, 1996: 8):

- Gelişim için gereksinim ve fırsatlar hususunda bilgilendirici ortam oluşturmak,
- Süreç gelişimini oluşturmak üzere kurumsal yapı hazırlamak,
- Gelişim için dolaysız hedefler belirlemek,
- Gelişmeyi tanımlayarak raporlamak,

- Gerekli eğitimleri sağlamak,
- Çalışanların becerilerini tespit ederek güçlendirmelerine destek verilmesi,
- Sorun çözme konusunda proje politikası oluşturmak,
- Değişim ile ilişkili tutanakların eksiksiz ve hatasız olmasını sağlamak,
- Sonuçları tartışmak,
- İşletmedeki tüm süreçlere dair senelik ilerleme aralıklarını hazırlamak.

Armand V. Feigenbaum, kalite ve verimlilik konusundaki faaliyetleri ile dikkat çekmektedir. 10 yıl kadar General Electric'te yöneticilik yapmıştır. Uzun bir süre de General Systems Company'ye başkanlık yapmıştır. Üretkenlik ve kaliteye yapmış olduğu katkılar sebebi ile Edwards Medal and Lancaster Award ödülüne layık görülmüştür. Harvard Business Review ve international Management'te yayınlanmış birçok eserleri bulunmaktadır (Ünal, 2015: 26). Feigenbaum'a göre kalite, grup ve bireysel tekniklerle geliştirilememektedir. Bu bakımdan Feigenbaum'un üzerinde durduğu esas nokta, toplam kalite kontrol kavramıdır. Ona göre kalite yalnızca belirli bir sınıfın işi olmayıp herkesin işidir. Buna ek olarak Feigenbaum, tüketici kavramı üzerinde de durmuş ve kaliteyi, hizmet alıcısının yani tüketicinin, hizmet hakkındaki görüşleri ile ilişkilendirmiştir. Armand Feigenbaum, kalite yönetimine finansal düşünce tarzı da eklemiştir. Kalite yönetimi için "kalitesizliğin maddi değerinin" hesaplanmasının şart olduğu fikrini ileri süren Feigenbaum, kalite programlarının etkili bir şekilde kurulması ve yönetiminin bu alanda yapılacak yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanmaktadır (Peşkircioğlu, 1995: 19). Feigenbaum'un temel görüşleri aşağıdaki gibidir (Şişman ve Turan, 2002: 29):

- Şahıslar ve gruplar tarafından yapılan işlerin kalitesinin artırılması için kalite iyileştirme süreci oluşturulmalı ve desteklenmelidir.
- Kalite; mühendisin, yöneticinin ve pazarlama müdürünün istediği gibi değil de müşterinin algıladığı gibi anlaşılmalı ve tanımlanmalıdır.
- Çağdaş kalite iyileştirme faaliyetleri, eski teknolojiler aracılığıyla değil, yeni teknolojilerin uygulanmasıyla mümkün olur.
- Kalite, icat etme kavramı ile bir bütün oluşturmalıdır.

- Yüksek kalitede ürün dizaynı ön planda tutulmalıdır.
- Etkili bir kalite programının esas kriteri, yeni bir ürünün ortaya konulmasını sağlamaktır.

Philip Crosby, kaliteye 40 yıl boyunca hizmet etmiş Amerikalı bir iş adamıdır. ITT'nin başkanı olduğu sürede, 14 yıl, kaliteyle alakalı çalışmalar yapmıştır. Crosby 1960'lı yıllarda yüklediği çok amaçlı füzelerin kalite projeleri ve sonrasında ITT'de kalite direktörlüğü yaparken kaliteye kazandırdığı sıfır hata görüşü ile daha çok ünlenmiştir. Uluslararası kalite konusunda danışmanlık ve eğitim hizmetlerinde bulunmaktadır. En önemli çalışmaları Quality Without Fears, Quality is Free, The Art of Getting Your Own Sweet Way, Running Things ve The Externally Successful Organization'dır (Ensari, 2003: 56).

Crosby'ye göre kalite, ihtiyaca (yerine) göre kullanımdır ve lüzumsuz kullanım maliyetle değerlendirilir. Yine Crosby'ye göre sistemlerin çoğunda o kadar kayıp ve verimsizlik vardır ki, kalite geliştirme programları, sağladığı tasarruflarla kendi giderlerini çok rahat bir şekilde karşılayabilir. Crosby insanlarla iletişim kurarken düşük kalite veya yüksek kalite deyimleri yerine, uygun veya uygun olmayan (kullanışlı ve kullanışsız) ifadelerini kullanmayı üstün tutmaktadır. Crosby'nin bir başka görüşü ise "kalitesizliğin", işletme istediği zaman giderilebileceği ile alakalıdır. Sıfır hata ifadesinin temelini bu düşünce oluşturur (Yıldırım, 2002: 12).

Crosby de diğer kalite önderleri gibi (Deming ve Juran) sistemde görülen hataların %80'inden fazlasının yönetimden, %20'ye yakın bir kısmının da işçilerden kaynaklandığı görüşündedir. Bundan dolayı Crosby'e göre kuruluştaki ilk eğitilecek sınıf müdürler ve üst yönetimdir. Crosby, kaliteli hizmet ya da üretim verebilmek için dört etkenin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmektedir (Doğan, 2002: 30):

1. Kalite mükemmellik değil, ihtiyaçlara uygunluktur.
2. Kalite sistemi sorunları önlemedir.
3. Çalışma standardı, sıfır hata olmalıdır.
4. Kalitenin ölçümü, uygunsuzlukların maliyetidir.

İlk kez Crosby tarafından ortaya atılan sıfır hata kavramı, (işin ilk seferde hatasız yapılması) Crosby'nin görüşünün temelini oluşturur. Avrupa'da bir türlü

anlaşılamayan sıfır hata kavramı, Japonya’da iyice benimsenmiş ve “hedefin etrafında kararlılık için, çalışma-kararlılık-hedefi yükseltme” anlayışı “Kaizen” kavramına dönüşmüştür. Kaizen kavramı yayılırken sıfır hata anlaşılmamıştır. Bir kurumda sıfır hata ile çalışabilmek için ilk olarak hataya sebep olan kaynakların belirlenmesi gerekir. Sonuçta, kalite sistemlerinde var olan hata kaynaklarının ortaya çıkarılmasında; her hatanın bir sebebi olduğu, bu sebeplerin karşısına geçilebileceği ve önlemenin daima daha ucuz olduğu göz önüne alınarak değerlendirilmelidir (Tolga, 2007: 22).

Crosby, kaliteyi geliştirerek uygunsuzlukların masrafını düşürmek nedeniyle 14 aşamalı bir strateji önermektedir. Bu yaklaşıma nazaran yönetimin kaliteyle alakalı fikirleri netleştirmeli, kalitenin geliştirmesi üzere bir kalite iyileştirme ekibi yaratılmalı, bu ekip bir uygulama etrafında işçilere yön vermelidir. Uygunsuzlukların nedenleri ortaya çıkarılmalı, gözü önünde bulundurulmalı ve düzenleyici faaliyetlerin başlaması sağlanmalıdır. Sıfır hata planlamasını yaparak personele sıfır hata planının başarılı olması nedeniyle eğitimler düzenlemelidir (Gencel, 2001: 167).

Crosby, kalite yönetiminin yerleşmesinde dört basamaktan bahsetmektedir (Halis, 2000: 174):

1. Belirsizlik: Yönetimin, pozitif bir yönetim aracı olarak, kalite konusunda bilgisiz olması,
2. Uyanma: Yönetimin, kalitenin önemini kavramaya başlaması, ancak ona kaynaklarını ayırmaya da yanaşmaması,
3. Geçiş: Devamlı değişikliklerin yapıldığı basamaktır,
4. Kesinlik: Artık kalite yönetimi, kurumun önemli bir parçasıdır.

Bir diğer kalite öncülerinden olan Kaoru İshikawa’nın kalite yönetimine en büyük katkısı, 1962’de “kalite kontrol çemberlerini” geliştirmiş olmasıdır. İshikawa, kalite kontrol için istatistik tekniklerini daha basit hale getirmiş, Pareto ve İshikawa diyagramlarını kalite geliştirme faaliyetlerinde gruplara ve kalite çemberlerine yardım etmek amacı ile geliştirmiştir. Kendi adıyla anılan diyagramı ile oluşabilecek hataların ortaya çıkarılması için analiz yöntemleri geliştirmiştir (Yatkin, 2004: 16).

İshikawa Japonya’da TTK’nin hareketlerini ayırt eden 6 karakteri aşağıda gösterildiği gibi ifade etmiştir (Gencel, 2001: 169):

- Kalite faaliyetlerine tüm çalışanların katılımının sağlanması,
- Kalite departmanında mesleki eğitime ve üretime önem verilmesi,
- Kalite çember etkilerinin hayata geçirilmesi,
- Deming ödülünün teftiş edilmesi; başka denetçilerin ve benzer nitelikte kalite teftişlerinin hayata geçirilmesi,
- Kalite ile alakalı istatistiksel yöntemlerin kullanılması,
- Kalite faaliyetlerinin toplumsal seviyede tanıtılması.

İstatistiksel yöntemler 2. Dünya Savaşı öncesinde ve savaş süresince Japonya’da ara ara kullanılırken, 1949 yılından sonra devamlı olarak kullanılmaya başlamıştır. İshikawa, istatistiksel yöntemleri zorluk seviyelerine göre 3 gruba ayırmaktadır (Çetin, 1998: 108):

1. Temel istatistiksel yöntemler – “yedi yöntem”
2. Orta derece istatistiksel yöntemler
3. Bilgisayar kullanımı gerektiren ileri istatistiksel yöntemler

İshikawa bunun yanı sıra verilerin kullanımının önemini vurgulayarak "doğrular ve verilerle konuşmamız gerekir, veri gördüğünüz zaman şüphelenin! Kimyevi çözümleme gördüğünüz zaman şüphelenin!" demiş ve verilerin hatalı veya bozuk olması ihtimalini, ilaveten her şeyin ölçülmesinin imkansızlığını da belirtmiştir. Diğer taraftan İshikawa bir sonraki süreç müşteridir anlayışını ve bu sebeple bir sonraki sürece kesinlikle kusurlu parçacık gönderilmemesini kanban sistemleri ve zamanında ifadelerini kurumlaştırmaya çalışmıştır (Gencel, 2001: 169).

Japonya’nın başarısının anahtarı olarak bilinen “Kaizen” adlı kitabında İmai, müşteri memnuniyeti, karlılık planlaması, öneri sistemleri, grup çalışmaları, tam zamanında üretim, tam zamanında bilgilendirme, sistem geliştirme, çapraz fonksiyonlu yönetim, toplam kalite kontrol programları, politika uygulama ve yerleştirme, toplam üretken bakım, tedarikçi ilişkileri, işçi işveren ilişkileri, üst yönetimin katılımı, şirket kültürü gibi alanlardaki sorunların çözümü gibi konulara yer vermektedir (Yatkın, 2004: 17).

Kaizen; Japonca değişim (kai) ve iyi (zent) kelimelerinden oluşan sürekli gelişme anlamını taşımaktadır. Bu kelime bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade

etmektedir. Japonlara göre kaizen öyle bir felsefedir ki, her bir Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için işinde, evinde ve sosyal yaşamında sürekli bir çaba içinde olmalıdır. Bahçeye dikilecek bir ağaç ya da bir çiçek, boyanacak bir duvar vs. birer gelişme niteliğindedir.

Rekabette başarılı olmak için sürekli gelişme gereklidir. Bunun için aşağıdaki 3 temel şartı oluşturmak gereklidir (Kavrakoğlu, 1992: 37):

- Mevcut durumu yetersiz bulmak
- İnsan kaynağını geliştirmek
- Bilimsel teknikleri kullanmak

Taugchi'ye göre bir malın kalitesini, ürünün işletmeden gönderildiği zaman diliminden başlayarak topluma yansıttığı kayıplar belli etmektedir (Doğan, 2002: 37). Taguchi kaybın garanti maliyetleri, müşteri memnuniyetsizliği, şöhret ve pazar kaybı olduğu fikrini söylemiştir (Çetin, 1998:113).

Shigeo'nun kalite alanına yaptığı en önemli katkısı 1960 yıllarında geliştirdiği Poka-Yoke (hata önleme) kavramı olmuştur. Öte yandan kaynak kontrol sistemleri de Shigeo Shingo'nun katkısıdır. Sıfır hatayı hayata geçirmek için istatistiksel kontrol yöntemleri ile karşılaşılan yetersizlikler nedeniyle kalite kontrol sistemleri yöntemleri daha çok gelişmiştir (Sarp, 2014: 34).

Kalitenin öncülerini ve görüşlerini belirttikten sonra, bu görüşler arasındaki farklılık ve benzerlikleri ortaya koymakta yarar vardır. Kalite geliştirme çabaları anlatıldığı üzere, Japonya'da Deming'in ziyareti sonucu istatistiksel süreç kontrolü başlamış ve sonrasında Juran'ın kalite yönetimine ağırlık veren faaliyetleri ile yaygın hale gelmiştir. İshikawa'nın savunduğu toplam kalite anlayışı batıda öngörülen ve Feigenbaum tarafından formüle edilen toplam kalite kontrolünden farklıdır. İshikawa'nın savunduğu Japonya yaklaşımı bütün bunların sentezini teşkil etmiştir. İshikawa, diğerlerine göre katılımcı yönetimi daha fazla ön plana çıkarmış ve savunmuştur. Juran, yıllık plan ve programla otoriteyi savunurken Deming, 14 ilkesinde katılımı ortaya koymuş, İshikawa ise; tüm işçilere yetki ve sorumluluk verilerek katılımlarının sağlanmasını önermiştir. Bunun yanında bütün kalite önderlerinin birleştikleri önemli bir nokta vardır. Bu ise kalite; kurumda çalışan herkesin, ara girdi ve bileşken satıcılarının ve müşterilerin toplam çabalarının bir ürünüdür.

1.2. Kalitenin Gelişim Evreleri

Bu çalışmada kalitenin gelişim evreleri dört başlık altında ele alınmıştır:

- Muayene
- İstatistiksel Kalite Kontrol
- Kalite Güvencesi
- Toplam Kalite Yönetimi

1.2.1. Muayene

Endüstride ilk önce muayenecilik mesleği oluşmuş ve bu işi yapan insanlar sadece yapılan işleri denetimleyip yanlışları ortaya çıkarma görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın esas yaklaşımı müşteriye kusurlu ürünlerin gitmemesini temin etmektir. Bu tutum müşteriye korurken üreticide problem yaratmıştır. Zira muayene edilerek defolu olduğu tespit edilen ürünler, imalatçı için zarar oluşturmuştur.

Doğrusu kalitenin muayenesinin temelleri geçmiş çağlara dek uzanmaktadır. Mısır'daki mezarların üzerinde duvar çizimleri ve kabartmalarında, strüktür projeleri esnasında çeşitli denetleme uygulamalarının yapıldığını görülmektedir. Yapımda kullanılan taşların üzerinin düz olup olmadığı işaretleyici ve taş blokların yüzeyleri boydan boya gergin ipler kullanmasıyla kontrol edilmiştir. Muayenenin hayata geçirilmesinde önemli olan başka bir zaman 13. yüzyıl olmuştur. Avrupa'da bu dönemde geniş şekilde faaliyetini sürdüren esnaf loncalarının görülen işlerde kalitenin sağlanmasına yön veren türlü işletim ve cezai kurallar uygulanarak, çırakların usta seviyesine erişene kadar epey ciddi bir eğitim prosesinden geçmesini gerekli kılmışlardır. Gördükleri eğitimler süresince çırakların yaptıkları işlerin kontrolü de piyasaya nitelikli ürünlerin gönderilmesini garantiye almanın bir çözümü olarak görülmüştür. Bu boyutta muayene, piyasaya sokulan ürünlerle birlikte, çırakların işlerinin kontrolü maksadıyla da kullanılmıştır. Öte yandan usta olan şahıslar da alakalı esnaf loncalarınca sürekli kontrole tabi tutulmuşlardır (Bozkurt, 1994: 11)

Üretimin az sayıdaki çalışanlar tarafından atölyelerde gerçekleştiği ve fazla olmadığı dönemlerde çalışanlar ürettiklerinin kalitesinin muayene edilmesinden sorumlu tutulmuşlar ve ürettikleri malın kalite düzeyini bizzat kontrol etmişlerdir. Sanayi devrimiyle beraber muayene, yapılan herhangi işin veya ürettikleri bir malın

gereksinimleri karşılanma durumuna kararda bulunmak amacı ile yararlanılmış önemli bir kalite aracı olarak görülmüştür. Farklı anlatmak gerekirse, muayene, nitelikli ürünler ile kötü nitelikli olmayanların ayrımını sağlayarak tüketiciye defolu ürünler sunulmasının önüne geçmiştir. Planlı ve fazla sistemli biçimde hayata geçirilen bir uygulama olmasa bile, bu teknik, üretimin hacminin düşük dönemlerinde nispeten kullanılan bir yaptırım ve çarpıcı bir kalite edinme tekniği gibi benimsenmeye başlamıştır (Şimşek, 2000: 16).

Teftiş hizmetlerini yerine getirmenin maliyetleri ve sektörel büyümenin zorlaşmasının yanı sıra, sorunlar yavaşça kendini göstermeye başlamış ve büyümüştür. Üretim sonunda muayene yönteminin uygulanması, ilk ve ara süreçler sırasında ortaya çıkabilecek sorunların tanımlanmasını imkansız hale getirmiştir. Diğer taraftan, denetçilerin beceri ve eğitimi, bazı teknik hataları anlamak için yeterli değildir, yüksek üretim hacmi göstermek için bazı kusurlu ürünleri görmezden gelmeye zorlanması ve çok sayıda ürünün sınırlı sayıda denetçi ile gözden geçirilmesi kalite kontrolünde sorunlara neden olmuştur. Bunlara yönelik alınan tedbirler işletme içerisinde teftiş hizmetlerinden sorumlu kalite departmanlarının kurulmasına, daha eğitilmiş müfettişlerin istihdam edilmesine ve “üst yönetime rapor vermekten sorumlu baş müfettiş” yönetiminde teftiş hizmetlerinin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine yol açmıştır. Aslında, denetim boyutundaki bu ilerleme, ürünleri kontrol etmek ve kabul etmek yerine, diğer bir deyişle çağdaş kalite kontrol yönetiminden ziyade, bu sorunlarla yüzleşmenin gerekliliğini yavaş yavaş ortaya çıkarmıştır (Tolga,1996: 3).

1.2.2. İstatiksel Kalite Kontrol

İstatistiksel kalite kontrolü, üretim işleminin normal şartlar altında kurulmasını ve yürütülmesini sağlamada çok büyük rol oynayan, bir eksiklik ya da özel bir sebeple üretimin kontrol dışına çıkması halinde bu durumu hemen ortaya çıkartarak gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlayan yöntemlerin uygulanmasıdır. Başka bir deyişle, bu yöntemler üretim işlemlerine istenilen yönü verilmesinde çok önemli araçlardır (Özdemir, 2000: 6).

Ishikawa'nın endüstride karşılaşılan problemlerin %95'ni çözebileceğini düşündüğü ve günümüz için en sık kullanılan istatistiki kalite kontrol yöntemleri şunlardır (Yatkın, 2004:17):

- Pareto Diyagramları
- Neden-Sonuç Diyagramları
- Histogramlar
- Kontrol Diyagramları
- Dağılma Diyagramları
- Sınıflandırma
- Kontrol Tabloları (Shewhart Kontrol Çizelgesi)

Pareto analizindeki olaylar; zamana, sıklığa ve önem derecesine göre sıralanmıştır. Olayları sıklığa göre sıralamak, sorunun ilk etapta çözülmesi gereken konular üzerinde çalışanlara yardımcı olacaktır. Pareto analizi, hataları öncelik ve önem sırasına göre çözmeyi mümkün kılmaktadır (Paşaoğlu, 2011: 14).

Bir problemle alakalı olası tüm nedenleri ve aralarındaki ilişkiyi şekil yardımıyla inceleyebilmek için balık kılçığı olarak da bilinen neden-sonuç diyagramları kullanılmaktadır. Bu teknik, sorun belirlendikten sonra uygulanır ve kullanıcıların sorun için genel bir bakış açısı geliştirmesini sağlar (Sarp, 2014: 201).

Histogram belli bir zaman aralığında toplanan verilerin yorumlanabilir duruma getirilmesini sağlayan, aralarında boşluk bırakılmadan çizilen dikey sütunlardır. Histogramla veri değerlerinin dağılımları görsel olarak sunulduğundan, dağılımın anlaşılması kolaylaştırılmaktadır. Böylelikle, istatistiki olarak elde edilen veri yığınları anlamlı bir şekilde gruplandırarak gösterilir (Çetin vd., 1998:301).

Kontrol listesi, üretim trendini veya ölçülen değerlerin üretim verilerine göre dağılımını görmek için başlangıç noktasıdır. Üretim sürecinde meydana gelen olayların yoğunluğunu kolayca görüntülemek için kullanılan kullanımı kolay ve anlaşılabilir bir formdur. Kontrol listelerini kullanarak, zaman içinde süreçte karşılaştırmalı değişiklikler görülebilmektedir. Ayrıca bu yöntem, üretim sürecinde karşılaşılan en yaygın hata türünün tespitine de olanak sağlamaktadır (Kartal, 1999: 11).

Dağılım diyagramları, bir parametre ile diğerleri arasındaki ilişkiyi incelemede kullanılan bir yöntem olup iki parametre arasında bir ilişki olup olmadığının anlaşılmasına yarar. Değişkenlerle alakalı veriler, düşey ve yatay eksene

yerleştirilerek, kesişim noktaları grafik üzerinde işaretlenir, işaretlenen noktaların dağılımına göre, değişkenler arasında nasıl bir ilişki olduğu hakkında yorum yapılır (Çetin vd.,1998: 316).

Sınıflandırma, kalite kontrol problemlerinin nedenlerini araştırmak için kullanılan bir yöntemdir. Endüstriyel işletmelerdeki farklı bölümlerde farklı makinelerden ve stantlardan alınan arızalı ürünleri ve hangi uygulama sonucunda hangi makinelerin alındığını bilmek önemlidir. Bu fikir sayesinde, bir sınıflandırma işlemiyle arızalı makinelerde ve işlemlerde arıza kaynaklarını arayarak arızaları önlemek mümkündür. Gruplandırma, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemenin iyi bir yoludur (Tekin, 2004: 19).

Kontrol diyagramı, ilk defa 1924 yılında Shewhart tarafından geliştirilmiştir. Bu grafik araç yardımı ile bir süreçteki değişimler incelenerek normal olmayan değişiklikler belirlenir ve önlenir. Kontrol çizgileri sayısallaştırılabilen her süreçte uygulanabilir.

İstatistiksel kalite kontrolün genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bozkurt, 1994: 117):

- Ürün ve üründeki kalite problemlerini tespit etmeye ve izlemeye odaklanan bir yöntem.
- Kabul taramasını içerir. Ürün paketinden alınan numuneler üzerinde yapılan testler sonucunda kabul edilir veya reddedilir. Bu nedenle, her ürün bireysel doğrulama gerektirmez.
- Üretim sürecinin tüm aşamalarında uygulanır.
- Üretim ve kalite kontrol konularında eğitilmiş insanlarca yürütülmesi gerekir.

1.2.3. Kalite Güvencesi

İkinci Dünya Savaşı sırasında, kabul örnekleme için kullanılan en yaygın sistem olan MIT-STD 105 D, geliştirilmiş istatistiksel yöntemler ve gelen partileri kabul etmenin veya reddetmenin en iyi sistem olmadığı inancı kullanılarak geliştirilmiştir. Sorun, gelen maddi partinin savaşta birçok önemli ordu ihtiyacı için reddedilmesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle, gelen tüm tarafların kabul edilebilir

olması önemlidir. Bunun sağlanması “kalite güvencesi” olarak belirtilir (Efil, 2010: 11).

1960’larda Deming ve Crosby prensiplerinin kalite dünyasına egemen olmasıyla kalite kontrolden daha geniş anlamı ile kalite güvencesinden bahsedilmeye başlanmıştır. Kalite güvencesinde standartlar belirlendikten sonra, bunlara ulaşma yolları ve kuralları ayrıntılarıyla bir program haline getirilir. Amaçlanan kalite seviyesine bu plan doğrultusunda ulaşılması sağlanır. Sorunların üretim sürecinin sonunda görüp düzeltmek yerine bunların daha önce belirlenen kalite seviyesine uygunluğu için imalatın her kademesinde istatistiksel yöntemlerden kalite sağlamak önemlidir. Veri toplama, periyodik izleme ve değerlendirme, süreklilik ve müşteri memnuniyeti ön plandadır. Eskilerin “kimse mükemmel değildir”, “herkes hata yapabilir” görüşleri yerine “hatasız üretim”, “sıfır hata”, “ilk seferde doğruyu yapmak” ve “mükemmellik” hakimdir. Bütün bu gelişmeler işçilerin kaliteyi önleyen sorunları saptadıkları ve istatistiksel yöntemlerin yardımı ile çözüm yollarını yine kendilerinin buldukları ekip çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Katılımı ve bilvasıta isteklendirmeyi yükseltecek kalite çemberleri, ilk defa 1962 yılında Deming ve Juran’ın çalışmalarıyla Japonya’da Ishikawa tarafından uygulanmıştır (Tolga, 2007: 15).

Kalite güvencesi, mal ve hizmetlerin iyi kalitede olduğuna dair olumlu bir fikrin oluşmasında en önemli etkenlerinden biridir. Kalite güvencesi, geleneksel kalite kontrol yaklaşımlarına kıyasla daha fazla tüketici güveni sağlar. Çünkü kalite güvencesinin, piyasada sunulan ürün veya hizmetlerin güvenilir olduğunun önemli bir göstergesi olduğu söylenebilir. Kalite Güvencesi, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, kalite güvencesi ve bunu sağlamak için oluşturulan sistemler, sunulan ürünler veya hizmetler açısından tüketicilere güven verecek şekilde yapılandırılmıştır. Özetle, ürünler ve hizmetler müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamadığında gerçek bir kalite garantisi hakkında konuşmak mümkün değildir. Müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak için, uygun yöntem ve teknikleri kullanarak bu beklentiler hakkında doğru ve eksiksiz bilgi toplamak ve değerlendirmek gerekir. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak önemlidir. Bu bağlamda, kalite tasarımı müşteri beklentilerinin belirlenmesi ile eşzamanlı olarak gerçekleştirilmeli ve diğer süreçler

geliştirilmelidir (üretim, teslimat, nakliye, sunum, satış sonrası destek, vb.) (Bozkurt, 1994: 20).

1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite güvencesi, hem imalat hem de hizmet endüstrilerinde çağdaş ve sistematik bir anlayış olarak kalitede bir devrim yaratmıştır. Bu dönemde kalite hareketini evrensel kalite yönetimi kavramına yönlendiren önemli bir soru soruldu. “Kalite sorunları ve hatalarından kim sorumludur?” ve “kalite hatalarından kim sorumlu olacak? Toplam kalite yönetimi bu soruyu “yönetimin kaliteye bakışları” kavramını ekleyerek cevaplamıştır. Deming'e göre, kalite sorunlarının %85'inden yönetim sorumludur. O halde kuruluşun tüm işleyişine hakim bir kalite politikası yaratabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için tüm bu çalışmalarda yönetimin desteğine katılımına ihtiyaç vardır (Tolga, 2007: 15).

Japonya'da kalite 1960'larda dinamizmini kazandı ve her gün Japon şirketlerinin uygulamalarını kullanarak geliştirdi. Juran, ürün kalitesinin yönetimin sorumluluğunda olduğuna vurgu yapmıştır. Daha sonra ise kalite anlayışının işletmenin her kademesinde yaygınlaştırılmasını hedefleyen Juse, evrensel kalite yönetiminin ortaya çıkmasına liderlik etmiştir (Eytmiş, 2000: 4). Toplam kalite yönetimi, ilkeleri, başarı koşulları vb. hakkında diğer bölümlerde daha detaylı bilgiler verilecektir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam kalite yönetimi uygulanabilir olduğunda üç maddeden oluşur. Bu maddeleri; kurumda bununla ilgili rasyonel bir düşünce sisteminin oluşturulması, ürün ve hizmetin kalitesini geliştirme doğrultusunda personellerin teşvik edilmesi ve kurumda üretilen ürün ve hizmetin pazarlama olasılığını artıran bir işletme düşüncesi oluşturması olarak sıralanabilmektedir (Şimşek,1996: 287).

Toplam Kalite Yönetimi; kalite yönetiminde yöneticilerin sorumluluğuna dikkat çekilmesi, her seviyede ve bölümde kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite kontrol çemberleri içinde bütün işçilerin kalite geliştirme faaliyetlerine katılımı ve kalite geliştirmenin sürekli kılınması şeklinde tanımlanabilir (Efil,1996: 38).

TKY'nin farklı bir tanımı da “düzenli olarak üst yönetimden çalışanlara kadar bütün işletmelerde performansı bütün seviyelerde iyileştirmek için tam entegre çabaları içeren planlı iyileştirme faaliyetleridir.”

Kalite öncülerinden Ishikawa, TKK alanında çok geniş bir tanım yapmaktadır. “Toplam kalite kontrolü, tüketicilerin memnun bir şekilde aldıkları mal ve hizmet tasarımı, üretilmesi, geliştirilmesi, pazarlanması ve satıştan sonra hizmet maliyetlerinin azaltılarak yapımıdır. İşletmenin tüm birimleri bu hedeflere ulaşabilmek için birlikte çalışmalıdır. İşletmenin bütün bölümleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak, standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba göstermelidir. Bu da yalnız; istatistiksel, teknik yöntemler, standartlar ve kurallar, otomatik kontrol, bilgisayar metotları, yöneylem araştırması, piyasa araştırması, endüstri mühendisliği gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılmasıyla sağlanır (Ishikawa, 1990: 2).

Toplam Kalite Yönetimi ifadesindeki “toplam” kelimesi bir bütün anlamına gelmektedir; kuruluş içerisindeki bütün işlev ve faaliyetlerin, işletmelerin, bireylerin tamamını ifade etmektedir. Özetlemek lazım gelirse her kesimin ve herkesin katılımı anlamı ortaya çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ifadesindeki “kalite” kavramı, bir hayat biçimi olan TKY kavramının temel unsurudur. Sözlüklerde kelime anlamı, “Bir şeyin iyi veya kötü olma niteliğiyle alakalı kılınıp herhangi açıdan üstünlük ya da eksiksizlik” gibi tanım yapılmaktadır. Kaliteye yönelik kalite düşünürlerince verilmiş tanımlara birkaç örnek vermek gerekirse;

- Kullanıma ve amaca uygunluk (Juran).
- Koşullara uygunluk (Crosby).
- Ürün veya ekonomik bir şekilde üretim yapan ve müşteri taleplerine yanıt verebilen bir üretim sistemi (Japon Sanayi Standartları).

Toplam Kalite Yönetimi’ndeki “yönetim” kavramı ise, yönetilmesi gerektiği hususunu, yani kalitenin kendiliğinden ortaya çıkmayacağını savunan bir oluşturmaktır. Böylelikle kurumdaki çalışanların tümünü ilgilendirerek etkilemeli ve kuruluşun tamamında yürütülmesi gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi dar anlamda “ürün ve hizmet kalitesini” geniş anlamda ise örgüt ve kuruluş veya organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için kuruluştaki yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” sözcüklerinin başına “toplam” kelimesinin eklenmesinin sebebi örgütsel performansı ve verimliliği arttıracak bütün alanlarda kalite geliştirilmesini amaçlamasıdır.

Toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini hedefleyen müşteri odaklı bir sistemdir. Başka bir ifadeyle, tam kalite yönetimi, her şeyden önce, müşteri beklentilerini destekleyen ve tüm işlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmetlerde tüketici tarafından belirlenen kaliteyi yaratan bir yönetim modelidir. Dinamik pazarlarda yıkıcı bir rekabette hayatta kalmak ancak bu anlayış sayesinde mümkündür (Erol, 1994: 18). Tam kalite yönetimi, işletmenin çalışmalarını geliştiren, önceden belirlenmiş bir hedef müşterinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için tüm personelin gönüllü katılımını sağlayan, iş süreçlerini ve kuruluştaki ürün ve hizmet üreten çalışanları sürekli olarak minimum maliyetleri koruyan bir yönetim stratejisidir (Peşkircioğlu, 1995: 27).

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetimi, modern bir yönetim yaklaşımıdır ve uygulanabilmesi için kuruluşlarda bazı unsurlar veya prensipler hayata geçirilmelidir. Uygulanması gereken prensipler, yazarlara göre çeşitlilik gösterse de, literatürde geniş olarak paylaşılan unsurlar aşağıdaki gibidir (Wilkinson, 1995: 22-45):

- Önce Kalite
- Liderlik
- Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini
- Sürekli İyileştirme
- Tam Katılım
- Verilere Dayalı Yaklaşım
- Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi
- Tedarikçilerle İşbirliği

Bu çalışma kapsamında TKY’nin temel unsurlarından önce kalite, liderlik, müşteri odaklı bakış ve müşteri tatmini, sürekli iyileştirme (kaizen), tam katılım,

verilere dayalı katılım, süreç yönetimi ve sürekli süreç denetimi ve tedarikçilerle işbirliği konularına yer verilmiştir.

1.4.1. Önce Kalite

Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ilkesi uzun dönemde başarmanın başlıca şartıdır. Kısa dönemli kazançlar arkasında koşturmayı gerektirir. Birtakım işletmeler halen kaliteyi artırmanın maliyetleri artırarak karı düşüreceğinden korkarlar, tasarım kalitesinin yüksek olduğu zaman, harcamaların bir süreliğine yükseleceği kaçınılmazdır. Fakat buna karşılık olarak şirketin müşterilerin ihtiyaç ve istek durumuna göre memnun etme ve dünya pazarında rekabette sağlam durabilme yeteneğiyle sağlanabilir. Uygunluk kalitesi gelişirse ıskartaya çıkarılanların miktarında, ayarda, yeniden işlemlerde ve muayene maliyetinde önemli düşme olacaktır. Böylelikle esaslı bir maliyet tasarrufu sağlanacak ve bunu da verimlilik artışı izleyecektir. Gerçekte tasarım kalitesinin iyileştirilmesi daha fazla kar ve satışa ve daha az maliyete doğru atılan bir adımdır (Efil, 2010: 166).

Bazı televizyon reklamlarında da işlenen “müşterinin güvenini kaybetmek yerine, paramı yitirmeyi yeğlerim” mesajıyla önce kalite düşüncesini çok ince bir biçimde açıklamaktadır. Zira kalite sayesinde müşterileri kazanmak, sonuç olarak maddi gelirleri de yükseltmektedir. Kaliteye öncelik vermek demek; maliyet, kar, verimlilik vb. konuları da göz ardı etmek değildir. Toplam Kalite Yönetimi, kalite geliştirme ve iyileştirme faaliyetleriyle zaten dolaylı bir şekilde maliyet, kar, verimlilik gibi hedeflere ulaşmaya çalışmakta ve bunu sağlayacak mekanizmalara da sahiptir (Ergül, 2000: 24).

1.4.2. Liderlik

Lider, kurumun amaçlarına uygun şekilde hareket etmesini bilen, işinin ilerlemesini sağlayacak olan, başlatıcı, üretken ve misyonu olması gereken şahıstır. Lider aynı zamanda ekibinin çalışma biçimini değerlendirerek aksaklıkları düzelter ve bunun sonucunda ekibin artan gücünden yararlanacak olan kişidir. Lider riskli ve bazen de tehlikeli kararlar alır. Liderin iyi eğitilmiş, zeki ve alanında tecrübeli olması beklenmektedir. Lider, takım faaliyetlerine yön veren ve es güdümlenme sağlayan özelliklere sahip olmalıdır (Doğan, 2002: 86).

Liderlik standardının uygulanması şu faaliyetleri içermektedir (Erkoç, 2006: 265);

- Müşterilerin, sermayedarın, çalışanların ve toplumu da kapsayan bütün pay sahiplerinin gereksinimlerini dikkate alma,
- Proaktif, örneklerle yol gösterme, kuruluş dahilinde paylaşılmakta olan değerler ve etik modelleri yerleştirme,
- Gereken kaynakların sağlanmasından sorumlu olma,
- Bağımsız çalışabilecek kadroyu temin etme,
- Güvene dayalı bir yönetim sergileme,
- Açık ve dürüst iletişimi destekleme,
- Belirlenen amaç ve hedeflerin meydan okuyuculuğu ve bunların gerçekleşmesi için gerekli olan stratejileri uygulama.

Yukarıda belirtilen görevlerin yerine getirilmesi sayesinde belirlenen vizyonun benimsenmesi sağlanmakta ve ölçülmesi mümkün hedef ve amaçlar faaliyetlere dönüştürülmektedir. Ayrıca, işletmenin hedeflerine ulaşmak için personelin işletme yönetimine katılımını güçlendirilerek yeterli bir iş gücü oluşturulur, bilgilendirilir ve motive edilir.

TKY'nin benimsenerek uygulamaya alınması öncelikle bir liderlik problemi olarak görülmektedir. Liderlik ilkesinin TKY'le ilişkisi, Avrupa Kalite Ödülü'nü kazanma şartlarında daha rahat görülebilmektedir (Balcı, 1998: 23):

- Üst düzey uzmanların ve üst yönetimin kalite yönetimine görünür katılımı, çalışanlarla iletişim, rol modelleri ve eğitimlerine katkı düzeyi.
- TKY'nin tutarlı bir kültürüne doğru liderlik yapmaları. Yöneticiler ve profesyoneller tarafından kalite bilincinin değerlendirilmesi, kalitenin gelişimini incelemesi, çalışanların değerlendirilmesi ve teşvik edilmesinde kaliteye bağlı kalmaları.
- Yerli, kurumsal ve bilim seviyelerinde takım ve bireylerin çaba ve başarılarının tanınarak takdir edilmesi.
- Yardım ve uygun kaynakların aracılığıyla toplam kalitenin desteklenmesi.
- Önde gelen müşterilerin ve aracılardan ürünün kalite standartlarına katılımı. Profesyonel ve üst yönetimin paydaşlarla ilişkiler bakımından olumlu

adımlar atması, öğrenciler ve diğer personel ile bir araya gelerek ortak bir ilişkiye önem vermeleri.

- Kurum dışında etkin tanıtım ve kalite yönetimi. Profesyonelleşmiş kurumlara üyelik, konferans ve seminerler verme. makale ve kitap yayınlama

Yukarıda sıralanan unsurlardan da anlaşılacağı üzere TKY'de liderliğin ana rolü TKY için gerekli kültürü yaratmak ve desteklemektir.

1.4.3. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini

TKY'nin unsurlarından bir tanesi ve belki de en önemli olanı müşteri odaklılıktır. Zaten organizasyonlar tüketici tatminini sağladıkları sürece kalıcı olabileceklerinin farkına varmışlardır. Bundan dolayı müşterilerin beklenti ve istekleri önemli bir yere sahiptir.

Tipik olarak, bir ürün veya hizmet için faturayı ödeyen kişi müşteri olarak adlandırılır. Halbuki, insanların başkaları için mal ve hizmet alabildiklerinden, alanlarına ve kullanımlarına dikkat etmek gerekir. Bundan dolayı müşteri; ürün ve hizmetleri tüketen şahıslardır (Özevren, 1997: 40).

Şu anda, müşterilerin gereksinimlerini kabul eden kurumlar müşterilerinin koşulsuz memnuniyetini ilkesi haline getirmiştir. Böylece, toplam kalite yönetimi ile müşteri odaklılık, müşteri kalitesini belirleyen ilke ile açıklanmaktadır. Çünkü rekabetçi bir ortamda, üreticilerin istedikleri ürünleri üretmelerine gerek yoktur, ancak müşterinin istediği ürünü üretmeleri gerekir. Başka bir deyişle, satabilecekleri malları değil, müşterinin almak isteyecekleri malları üretmelidirler. Bu nedenle müşteri kaliteyi belirler (Sarp, 2014: 136).

TKY anlayışında 2 çeşit müşteri vardır:

- İç Müşteri
- Dış Müşteri

İç müşteri, kurum içerisinde çalışan her kişi/birim, diğer birimler, çalışanlar için mal ya da hizmet üretimini sağlamaktadır. TKY anlayışına göre çalışan kendi ürettiği mal ve hizmeti kullanan bir başka çalışanın da “müşteri” olduğu düşüncesini benimsemelidir. Çünkü ancak bu tip bir düşünce tarzının sonucunda oluşacak olan

ilişki zinciri, son kullanıcı olan dış müşteriye ulaşan ürün ve hizmetin kalitesinin yüksek olmasını sağlayabilir.

Dış müşteri, işletmenin ürettiği son mal veya hizmeti tüketen ve yararlanan kişilerdir. Dış müşterilerle devamlı fikir alışverişi yapılmalı, beklentileri belirlenmeli, memnuniyetleri ölçülmeli; tüm çalışanların, işletmenin kâr elde edebilmesinin ve yaşamda kalabilmesinin sebebi olan müşterinin çok değerli olduğu bilincinde olması sağlanmalıdır.

Öncelikle toplam kalite yönetim sistemi kalite perspektifiyle ilgilidir ve işletmenin iç süreçlerinde “kalite bir müşteri memnuniyetidir” yaklaşımı benimsenmelidir. Bunun için tüm çalışanların, kendisinden sonra gelen birimi de müşteri olarak değerlendirmesi ve kendisinden sonra birime devredeceği işi ilk seferinde ve doğru olarak iletmesi gerekliliğini kabul etmelidir (Akgül, 1999: 44).

TKY’de müşteri istek ve beklentilerinin, tüm sürecin temelini teşkil etmesi nedeniyle, müşteri istek ve beklentilerinin tam olarak anlaşılması büyük bir önem taşımaktadır. Bu açıdan müşteri verilerini sağlamak için pazar araştırması sistemli olarak yapılmalıdır. Tüketicilerinin kimliği, beklenti ve ihtiyaçlarının tanımlanması, müşteriyle ilişkileri devamlılığı vb. konular işlenmelidir.

Müşteri memnuniyetinde beklentiler ve algılar önemlidir. Müşterinin ürün ve aldıkları hizmetler hakkındaki algıları, müşterinin beklentilerini karşılayamazsa, memnuniyetsizlik ortaya çıkar. Benzer şekilde, beklenti algının altındaysa, yani alınan hizmet veya ürün beklenenden daha yüksekse, müşteri memnuniyetinden söz edilebilir. Eğer algılar ve beklentiler eşitse, memnuniyetin ya da memnuniyetsizliğin varlığından söz edilemez (Özevren,1997: 41).

Bu sebeple, müşteriyle alakalı verilerin sağlanması ve müşterinin kimliği, ihtiyaçlarının ne olduğu ve ne beklediklerini, müşteriyle bağın sürekli olması ve benzeri konular için pazar araştırması yapılarak değerlendirilmelidir.

1.4.4. Sürekli İyileştirme (KAİZEN)

Bu operasyonların geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve özellikle devam ettirilmesi anlamında kullanılan "kaizen" sözcüğü, Japonca'da "değişim" manasına gelir ve anlaşıldığı gibi, Türkçede “daha iyi” demektir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin kendisinin en mühim kavramı ve Japonların rekabet etmedeki başarılı oluşunun anahtarı olarak kabul edilir. Kaizen, şefler, yöneticiler ve işçiler da dahil olmak üzere

hepsini kapsayarak organizasyonu geliştirmek için sürekli iyileştirme anlamını taşıtmaktadır (Demirkan, 1997: 44).

Sürekli iyileştirme; süreçlerde, zamanda, çalışanlarda ve teknolojilerde hızlı çok sayıda değişiklik ve zaman içinde müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü artırmak için maliyet azaltmayı ifade eden bir kavramdır. Sürekli iyileştirme sonuçlara değil süreçlere yöneliktir (etin ve Akın, 2001: 72).

Kaizen için önemli standartlar, işletme içerisinde neyin, nerede, kimin, ne vakit, nasıl ve niçin yapılacağının cevaplanabilmesidir. Sürekli gelişme (kaizen) ile düzenli bir şekilde hayata geçirilen mikro iyileştirmeler birikerek makro iyileştirmelerin sağlanacağı rrlmektedir (Yıldırım, 2002: 36).

Bu düşünceyi ilk ortaya koyan kişi Masaaki İmai, kaizeni şu şekilde tanımlamıştır: “Kaizen Japonya’da gelişerek bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (TKK, retkenlik artırımı, kalite kontrol çemberleri veya personellerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir” (şimsek, 2004: 139).

Sürekli iyileştirme için sıçramaların büyüklüğünden çok sıklığıyla ilgilenen Japonlar, bu yöntem sayesinde batıya kıyasla çok daha büyük ilerlemeler gerçekleştirmişlerdir. Sıkça yenilenen kademeler, gelişmelerin kurumla bütünleşmesine yardımcı olmaktadır. Sıçramalar, ilkel yönetim anlayışı çerçevesinde büyük teknolojik gelişmelere bağlıdır. Bu da ilerlemelerin yayılmasının nne geçmekte ve belirli bir evre ile sınırlandırılmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla kurumun başarı şansı daha az olmaktadır (Kavrakoğlu, 1996: 34).

TKY'nin temel felsefesi, herkesin yapması gerekenleri tam olarak yapması olarak özetlendiğinde, TKY felsefesine ulaşmak için sürekli iyileştirme çabalarının önemi otomatik olarak hissedilecektir. Juran kalitede iyileştirmeyi kademe kademe şu şekilde tanımlanmaktadır (Küçük, 2004: 90-92).

- Sürekli iyileşme bir ihtiyaçtır ve buna herkesin ikna olması gerekir.
- Kaliteden sorumlular, mevcut kalite seviyesinde bir değişikliğin mümkün olduğuna ikna edilmelidir.
- Birkaç önemli proje ve kalitenin en mühim sorun alanları belirlenmelidir.
- Birlikte, bilgiyi sürekli iyileştirmek için kurumda beraber hareket edilmeli eksik bilgilere erişmek için yöntemlerin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

- Sorunun nedenini belirlemek ve çözümler önermek için bir analize ihtiyaç vardır.
- Önerilen değişikliklerin tesirleri belirlenmesi gerekir.
- Değişime karşı olası direnci ortadan kaldırmanın yollarını aramak gerekir.
- Değişimde kurumsallaştırmaya gidilmelidir.
- Yeni bir kalite seviyesine devam ettirmek için puanlama noktaları tanımlanmalıdır.

Kaizeni uygulamak nedeniyle, her şeyden önce, mevcut durumda yetersizliği kabullenmek lazımdır. Diğer taraftan, bilimdeki ve teknolojik gelişme her geçen gün sağlanan gelişmeler sayesinde aksaklıklar yaşanmadığı zamanlarda bile sistemde birçok şey geliştirilebilir. İnsan kaynakları kuruluşun en kıymetli varlığını oluşturur. Bu kaynağın sadece küçük bir kısmı klasik yönetim şeklinde faaliyet göstermektedir. Ancak, her çalışan bu gelişime katılmalıdır. Son olarak, problem çözme taktikleri yaygın olarak kullanılmalıdır (Küçük, 2004: 90-92).

1.4.5. Tam Katılım

TKY sisteminden beklenen en önemli özelliklerden birisi, kurumun ortak hedef için belli bir uyumla hareket etmesidir. Bunun hayata geçirilmesi için de kurumun bir bütün olarak tam destekle sürece katılması gerekmektedir (Balcı, 1999: 20).

TKY ekip çalışmasının amacı “kalite sadece üst yönetimin sorumluluğundadır” algısını ortadan kaldırarak kurumun her seviyesindeki çalışanların bu sorumluluğu kazanmasını sağlamaktır. Amaç, personelin düşüncelerini birleştirmenin yanı sıra her aşamada her kişi için “ekip uygulamasını” birleştirmektir. Bu bağlamda Deming, üst yönetimin “kurumlar arası engelleri aşmak” için gerekli çalışmaları yapması gerektiğini vurgulamaktadır. Mal veya hizmetlerin başarılı bir şekilde üretilmesi için kurum, en üst seviyeden tabana kadar olan tüm personelin ekip düşünmesine ve uygulanmasına dahil olmasını sağlamalıdır (Şimsek, 2004: 137).

Personelin üst yönetime katılmasının TKY’ye sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürlek ve Güral, 1998: 8):

- Personel, işletme amaçlarına yönelik iş hedefleri tartışmalarına katıldıkça, kurum için ne anlama geldiklerini daha iyi anlayacaklardır; duygusal

bağlar, gündelik gidişatın çözümle sonlandığı bir işletim ortamına dönüşecektir.

- Personelin itimat psikolojisi fazla artacak ve çalışmanın bir ögesi olmanın mutluluğunu hissedeceklerdir.
- İşçilerin kuruma olan sadakatinin daha çok artırılmasıyla beceri ve birikimlerin devamlı gelişmelerde tesiri olacaktır.

Kurum çalışanlarına ekip çalışması ve sorun çözme konularında sıkça eğitim verilmelidir. Ekip üyeleri bir arada çalışmayı öğrenmelidirler. Takımlar farklı düşüncelerde, karakterlerde, isteklilik seviyesinde, zayıflıkta ve beklentiler içindeki bireylerden oluşur. Birçok başka alanda olduğu gibi, eğitimde de ekip çalışmasının kendiliğinden oluşabileceği düşünülür, fakat ekip çalışması kendi kendine oluşmaz. Aynı program üzerinde çalışmaya başlayan bir grup insana kolayca takım adı verildiği görülmektedir. Bu tarz örneklerde genel olarak takımın sadece liderinin rolü tanımlanmış, bu da genellikle takımın tek yapısı olarak kabul edilmiştir. Halbuki ekipler bireyler gibidir; izlenmeleri ve beslenmeleri gereklidir, verimli olmaları ve en iyi ürünü üretebilmeleri yalnız böyle sağlanabilir. Takımların elde ettikleri başarıların tanınma ve takdir edilmesi ve sağladıkları katkılar da çok önemlidir (Ensari, 2003: 100-102).

Eğitim kurumlarında, paydaşların hepsinin yönetime katılması çeşitli çalışmalarla gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bunun en bilinen örneği şikayet ve dilek kutularıdır. Bu kutular sayesinde veli, öğretmen, öğrenci hizmetli herkesin okuldaki herhangi bir durum ile ilgili sorunu tespit edilmekte ve etkinliklerle alakalı öneriler alınmaktadır. Okulun boyanmasında renk seçimi, üniformaların seçimi gibi çalışmalarda da seçim sandıklarının kurulmasıyla okulda bulunan herkesin fikrinin sorulması paydaşların okulu daha da benimsemesine, kendilerini önemli hissetmelerine ve okulu benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Sınıflarda sınıf başkanı, nöbetçi, tahta sorumlusu gibi görevlendirmeler, konu anlatımlarının öğrencilere paylaştırılması vs. de bütün öğrencilerin aktif olarak eğitim-öğretim sürecine katılımını sağlamak ve eğitimde kalitenin artmasına yardımcı olmaktadır.

1.4.6. Verilere Dayalı Yaklaşım

Toplam kalite yönetimi veri odaklı kaliteyi arttırır. Verileri düzenli olarak toplamak, depolamak ve analiz etmek gerekir. Bir değerlendirme süreci vakaları tanımlamak için

araştırma ve veri gerektirir. Bu sürecin sonunda değerlendirme verileri görünür. Analiz farklı yöntemler kullanır. Kullanılan yöntemler kalitesizliğin giderilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Kullanılan yöntemlerin başarısı, sorunun tam olarak anlaşılması ve yöntemlerin hangi düzeylerde kullanılacağına cevabı sayesinde mümkün olacaktır (Başar, 2000: 27).

Organizasyonun her düzeyinde ve fonksiyonlarında verimliliği artırmak ve malların kalitesini artırmak için; mevcut durumu belirlemek, uygunluğunu teyit etmek, gerçek gelişimi belirlemek, kurtarma sürecini yönetmek, olayları izlemek ve benzer eylemleri gerçekleştirmek için veriler gereklidir. Ancak bu verilerin somut veriler olması, yani ölçüme dayanması gerekmektedir.

Herhangi bir işletmede üretilen bir ürün veya hizmetin kalitesini belirlemek için ölçme ne kadar gerekliyse eğitim ortamlarında da bir o kadar gerekli ve önemlidir. Bir öğretmen anlattığı konunun öğrencileri tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek için ölçmeyi kullanır. Öğrenmenin kimlerde ne seviyede olduğunu tespit ettikten sonra, yanlış veya eksik öğrenmeleri değerlendirerek tamamlanmalarını sağlayan bir öğretmen eğitim ortamında kaliteyi sağlamış demektir. Bu nedenle yalnızca ölçme de yeterli değildir. Ölçüm sonucunda elde edilen verilerin analizi ve günlük hayata aktarımı mutlaka gerçekleştirilmelidir (Ünal, 2015: 22).

1.4.7. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi

Herhangi bir mal ya da hizmetin tüketici isteklerinin karşılayacak kalite seviyesinde yapılması (belirlenen hedeflere ulaşılması) için gerekli çalışmalar ile ekipman/alet, makine, yöntem, işgücü ve malzeme benzeri etkenlerin sistematik bir şekilde planlandığı sistemin hepsi, süreç olarak adlandırılır. Kurumda gerçekleştirilen faaliyetler, temel süreçlere ve görevlere ayrılırlar ve Bir dizi zincir halinde birbirine bağlanırlar ve bir kalite zinciri oluştururlar. Kalite zincirindeki her işlemin bir müşterisi vardır (Ünal, 2015: 16).

Sürecin amacı müşteri gereksinimlerini en doğru şekilde ve tek seferde karşılamaktır. Bu sebeple hedefler müşterilerin ihtiyaçlarına göre belirlenir ve daha sonra kurumların iş süreçleri istatistiksel olarak karşılaştırılır. Süreç iyileştirme ile müşteri ihtiyaçları minimum sapma ile karşılanmaktadır. Değişiklikten sonra tahmin edilen sonuçlara ulaşılmasını sağlamak için süreç performansı izlenir (Gencel, 2001: 177).

Çalışmalar, süreçte kaliteyi sağlamadan mal ve hizmetlerin kalitesini sağlamak için çok az fırsat olduğunu göstermektedir. Süreçler düzeldiğinde 3 şey olur. Birincisi, işlem maliyetleri azalır ve ikincisi, müşteriler daha iyi kalite elde eder. Üçüncüsü, aynı hacimde ürünleri daha düşük maliyetlerle üretme yeteneği, işletmelerin veya bankaların daha fazla para ya da daha düşük satış fiyatları yatırmalarına olanak tanımaktadır (Yıldırım, 2002: 17).

1.4.8. Tedarikçilerle İşbirliği

Japonya'da kaliteyi artırma çabalarının kısa bir süre için işe yaramamasının nedenlerinden biri, genel kalite kavramının başlangıçta tedarikçileri (tedarikçileri) içerecek şekilde genişletilmemesidir. Satın alınan ürün iyi kalitede değilse, üretim belirli bir kalitede mal üretemez. Fakat malzeme kalitesinin önemi yalnızca girdi olarak girmesinden kaynaklanan bir olgu değildir (Ergül, 2000: 29).

Üretim sırasında tedarikçilerden satın alınan malzemelerin veya parçaların kalitesi, bu şirketin ürünlerinin kalitesini doğrudan etkiler. Benzer şekilde, ortaöğretim okullarından veya diğer eğitim kurumlarından gelen öğrencilerin bilgi ve becerileri, bu öğrencinin başarısını ve mezuniyet aşamasına geldiğinde ulaşabileceği düzeyi önemli ölçüde etkiler. Bu nedenle, üniversitelerle ortak faaliyetler hem üniversitenin gelişimine katkıda bulunacak hem de daha kaliteli personelin eğitimini destekleyecektir. Tedarikçilerle iletişim kurmak, eğitimde kullanılan ürün veya hizmetleri geliştirirken de önemli faydalar sağlayabilir. Bilgisayarları kullanarak uzaktan eğitim gibi yeni yaklaşımlarda, üniversitelerin bu hizmetleri sağlayan kurumlarla işbirliği, bu tür etkinliklerin başarısı için bir ön koşuldur (Bengisu, 2007: 9).

İleri imalat teknolojilerinin kullanılması, envanterlerin aşağı çekilerek envanter geri dönüş hızının yükseltilmesi, bilgisayarlaşma, imalatın izlenmesi ve kontrolden daha karmaşık sistemlerin kullanılması gibi, sistem olarak iyileşmeyi sağlayan gelişmelerin de, büyük ölçüde giren hammaddenin kalitesine bağlı olduğunu unutmamak gerekir (Yenersoy, 1997: 23).

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Başarı Koşulları

Toplam kalite hedeflerini ortaya açıkça koyan, üst yönetimin destek verdiği ve bütün işçilerin katılımının sağlandığı, yoğun eğitim uygulamalarıyla desteklenen, müşteri vatandaşı memnuniyetine öncelik veren ve sürekli gelişmenin önemini

kavrayan kuruluşlar toplam kalite uygulamalarında başarılı sonuçlar almakta ve hizmet pazarında rakiplerine kıyasla rekabet edebilecek güce kavuşmaktadır. Tam anlamı ile anlaşılmadan ve gerekli altyapı oluşturulmadan başlatılan toplam kalite girişimleri başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Yatkın, 2004: 72).

Toplam kalite yönetiminin başarılı olması için yapılması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gencel, 2001: 190).

- Bütün çalışanların TKY sürecine katılımı ve desteği sağlanmalıdır.
- Değişimin gerekliliğine inanılmalıdır.
- Tepe yönetiminin liderliği sağlanmalıdır.
- Uygun örgüt kontrolü ve yapısı yaratmaya yönelik çabalar sarf edilmelidir.
- Kurum içinde bir güven ortamı yaratılmalıdır.
- Personellerin performanslarını ve verimliliklerini yükseltilmesine yönelik beceri geliştirme faaliyetleri yapılmalıdır.
- Personeller sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.
- Ekip şeklinde çalışma teşvik edilmeli, bireyselliğin önüne geçilmelidir.
- Disiplinli ve planlı çalışılmalıdır.
- Sürekli gelişme anlayışı benimsenmelidir.
- Uzun dönemli hedefler olmalıdır.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarında başarılı olmak için gerekenler tam olarak sağlanırsa yapılan faaliyetlerden olumlu sonuçlar alınmaktadır.

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

TKY, kurumun rekabet gücünü yükseltebilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet şartlarında kuruluşa sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Gencel, 2001: 191).

- Bütün seviyelerde hedefler doğrultusunda çalışılması düşüncesini geliştirir,
- Rekabet etme seviyesinde artırır,
- Karlılığın seviyesini artırır,
- Pazarın payını artırır,

- Yeni pazarlar ve müşteriler bulma yeteneğini geliştirir,
- Tasarımda tüketici odaklılığı yükseltir,
- Takım çalışmaları ve işbirliği anlayışını geliştirir,
- Plazmanların geri dönüşünü hızlandırır,
- Müşterilerden gelen şikayetleri azaltır,
- Müşterin bağlılığını artırır,
- Tedarikçiler ile ilişkileri iyileştirir,
- Tedarikçilerden sağlanan mal ve hizmetin kalitesini yükseltir,
- Bütün süreçler devamlı olarak iyileştirilir,
- Çalışan personelin motivasyonunu artırır,
- Çevirici hedeflerin üzerinde odaklanmayı sağlar,
- İşgücünün verimliliğini artırır,
- Maliyetleri azaltır,
- Çalışanın katılımcılığını güçlendirir,
- Teslimatın tarihini uygunlaştırır,
- Tasarımın süresini kısaltır,
- Durum şartlarını iyileştirir,
- İletişimde ortak dili geliştirir,
- İşgücünün devri azaltılır,
- Güç verimliliğini artırır,
- Eksik ürünleri ve tamamlanmış ürünleri stoklardan azaltır,
- Kuruluştaki hiyerarşik basamak sayısı azaltır,
- Kapasitenin kullanımını artırır,
- Tezgahta verimliliği artırır,
- Garantiye giren ürünlerde, değiştirilme ve tamir ödemelerini azaltır,

- Üretimin hazırlığı sürelerini azaltır,
- Denetim tamir masraflarını azaltır,
- Üretim esnasında oluşabilen hurda, eksik, tekrardan yapma ve onarım çalışmaları azalır.

1.7. Toplam Kalite Yönetimi ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Geleneksel olarak, kalite kavramı standartlara uygunluk olarak tanımlanır. Ancak son zamanlarda, kalite kavramı dar tanım şablonlarından kaldırılmış ve dinamik ve esnek bir yapıya yerleştirilmiştir. Bu özellik sayesinde kalite kavramı stratejik bir yönetim aracı haline gelmiştir. Modern kalite kavramı, bir ürün veya hizmetin Cove'un beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılama becerisi olarak tanımlanmaktadır (Kovancı, 2003). Kalite mümkün olan en kısa sürede müşteri memnuniyeti olarak tanımlanırsa; TKY, şirketin kalite beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir (Gülsoy, 2007).

Geleneksel yönetim yaklaşımında, yönetim ilkesi düzen ve kontrol yönetimin temelini oluşturur. Bu yaklaşıma göre, üst yönetim sistemi kendi değer yargılarına göre yönetir ve sıkı bir hiyerarşik anlayışa göre çalışanla belirli bir mesafeyi korur. Böylece, çalışanların yöneticilere daha saygılı olacağı ve yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebilecekleri varsayılmaktadır. Bu anlayış, modern yönetim anlayışı (tam kalite yönetimi) ile değişir ve ekip çalışmasının ve yetki devrinin önemli olduğu bir anlayışa dönüşür (Saran ve Göçerler, 1998: 229).

Toplam kalite yönetimi ile klasik yönetim anlayışı arasındaki farklılıklar tablo 1' de gösterilmektedir

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırması.

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
İnisiyatifler makam sırasına dayalıdır.	İnisiyatifler müşteri memnuniyetine dayalıdır.
Tedarik sistemi rekabete dayalıdır.	Tedarik sistemi karşılıklı güven ve anlayışa dayalıdır.
Maksimum gelir hedeflenen güdülenme vardır.	Güdüleme yüksek kalite sağlamayı hedefler.
Mal kalitesi uluslararası/ulusal standartlara göredir.	Mal kalitesi müşterinin beklentisine göredir.

Ürün tasarımı kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğundadır.	Kalite güvencesi tüm çalışan ve yöneticilerin sorumluluğundadır.
Ürün tasarımı pazarlamanın ve AR-GE sorumluluğundadır.	Ürün geliştirmede tüm üretim ve satış fonksiyonunun katkısı vardır.
Hedef uygun değer hata veya yeniden işlemedir.	Hedef sıfır hatadır.
Gelişme evrimsel hızlıdır.	Gelişme devrimsel hızlıdır.
Üretkenlik artışı yüksek verimli süreçlerle sağlanır.	Üretkenlik artışı ürün tasarımı ile sağlanır.
Bilgi ve beceriler işbaşında eğitimle sağlanır.	Bilgi ve beceri işbaşında eğitimle değil temel eğitimlerle de geliştirilir.
Yatırım/işletme kararları fayda-maliyet analizine dayalıdır.	Yönetim anlayışı, kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimser.
İş yönetenin işi en iyi bilendir anlayışı.	İşi en iyi bilen işe en yakın olandır anlayışı.
Hataları önlemek için prosedürlerin geliştirilmesi.	Hataları önlemek için çalışanların görüşlerinden faydalanması.
Yönetim kararları tecrübe ve inisiyatife dayanır.	Yönetim kararları istatistik ve niceleyici analizlerle dayanır.
Kalite “muayeneye” dayalıdır.	Kalite “önlemeye” dayalıdır.
Maliyet yüksek kaliteyle artar.	Maliyet yüksek kaliteyle düşer.
Stok optimumdur.	Stok sıfırdır.
Üretim spesifikasyon limitleri arasındadır.	Üretim hedeflere uygundur.
Yönetim sorunlar ortaya çıktıkça çözüm yolu geliştirir.	Yönetim olası sorunları düşünür ve önler.
Sistem geliştirme maksimum uzmanlaşma ileler.	Sistem geliştirme yaklaşımı iş birliği ileler.
Üretim kabul edilebilir hata düzeyini hedefler.	Üretim sıfır hatayı hedefler.
Motivasyon ödül ve cezaya dayalıdır.	Organizasyon yapısında yapılan çalışmalar takdir edilir.

(Kaynak: Sarp, 2014: 123).

Geleneksel yönetim anlayışında belirli bir standarda göre üretim gerçekleştirmek ve bu standardı korumak mantığı varken toplam kalite yönetiminde ise hiçbir standardı yeterli kabul etmeyen bir sistem vardır. Uygulamada kuruluşlar

sürekli kendi standartlarını gözden geçirmeli, yenilemeli ve onları değiştirmelidirler (Kavrakoglu, 1998: 52).

Geleneksel yönetim tarzında hiyerarşik bir yapı vardır. Ast-üst ilişkileri kesin sınırlarla ortaya konmuştur. Dolayısıyla hiyerarşik öncelikler söz konusudur.

Geleneksel anlayışta insanı makine gibi görme eğilimi vardır. İnsanın görevi makineleri çalıştırmaktır. Makinelerden herhangi bir nedenle iyi sonuç alınamaması gibi durumlarda, tek sorumlu olarak insan görülmektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışı insana değer veren bir yaklaşımı öngörür. İnsan belirlediği hedeflere ulaşmak için işe girer, kendini yönlendirir ve kontrol eder.

Toplam kalite yönetimi anlayışında geleneksel yönetim anlayışında olduğu gibi belirli standartlardan vardır. Bununla birlikte, her standart mümkün olan en kısa sürede aşılması gereken işleri yapan kişiler tarafından belirlenir. Yani tüm personeller işlerini sürekli geliştirirler (Yatkın, 2004: 67).

İKİNCİ BÖLÜM

YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

Eğitimde TKY, çevre ile etkileşim içinde, çevrenin taleplerini takip eden, okulu etkileyen öğeleri dengede tutan, değişime açık, okul içinde öğretmen, öğrenci ettik kişisel arasında ahengi sağlayan, demokratik, iyi ilişkiler kuran, anlayışlı, statükocu olmayan geniş görüş açısına sahip, eldeki kaynakları rasyonel kullanan bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2000: 5).

Genel eğitim kalitesi şu şekilde tanımlanmaktadır: tüm çalışanların ve öğrencilerin aktif olarak katıldığı sürekli iyileştirmeler nedeniyle artan müşteri memnuniyeti ile karakterize edilen bir eğitim kültürü olup sürekli iyileştirme esastır. Bunu desteklemek için liderlik ve etkin insan kaynakları yönetimi gerekmektedir (Köksal, 1998: 53).

Eğitim alanında TKY; öğretmenler, öğrenciler, okul çalışanları, toplum, ebeveynler, sosyal ve özel kuruluşlar gibi tüm iç ve dış müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak anlamına gelmektedir. İç müşteriler, okulda yürütülen eğitim ve öğretim faaliyetlerinden gurur duyarken; dış müşteriler ise mezunların ve öğrencilerin istenen niteliklerde davranışlar kazanmasından memnun olmaktadır. Toplam kalite yönetimine dayalı bir eğitim yaklaşımında amaç, eğitimcilerin kendilerini yargıçlar, aileler, öğretmenler, işletmeler, meslek odaları ve tüm topluluklar olarak değil ebeveynler olarak görmelerine yardımcı olmaktır (Özdemir , 2005: 12).

Eğitim kurumları, eğitimi teşvik eden, çalışanların gelişimine öncelik veren ve açık iletişime ve yapıcı tartışmaya öncelik veren bir organizasyon yapısına dayanmalıdır. Böylelikle kendilerini eğitime, değişime ve zamana ayak uydurma yoluyla geliştiren bu kuruluşlar, hedeflerine ulaşmak için istediklerini gerçekleştirmeleri daha kolaydır. Diğer bir deyişle, yaşam boyu öğrenme veya iş başında öğrenme yoluyla, personel dünyadaki değişiklikleri zamanında öğrenebilir (Çağlar, 1998: 92).

TKY anlayışının eğitime girmesiyle yaratıcı ve esnek düşünme gelişir, sürekli gelişme ana hedef haline gelir ve böylece örgüt kültürü istenen yönde değiştirilebilir. Bu nedenle, TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanması için öncelikle yönetim

TKY'yi benimsemeli ve uygulamayı desteklemelidir. Üst yönetimde çalışanlar astlarına güvenmeli ve kalite alanındaki bazı yetkinliklerini devretmelidir. Kaynak esnekliği ve yetki devri, performans odaklı kalkınma kültürünü mümkün kılan TKY'yi anlamanın temel taşlarıdır (Bulut, 1998: 69).

Okul kontrollü bir ortamdır. Burada öğrenci tarafından edinilmesi gereken bilgi, beceri ve ilişkiler önceden belirlenir ve bu konularda uzman öğretmenler tarafından düzenlenen eğitim etkinlikleri ile öğrencilere aktarılır. Bir kişinin eğitim yeri olan okul temel olarak gerçek hayata benzer olmalıdır. Bu sağlanmazsa, katkıyı, katılımı, işbirliğini, ekip çalışmasını, gerçek hayata ve iş hayatındaki üretim sürecine katamazlar. İnsanlardan talep edilen bu özellikler okullarda kazanılmalıdır (Fidan ve Erden, 1998: 47).

Öğretmen sadece ders anlatan, ders veren, sınav yapan ve not belirleyen bir kişi değildir. Bunun yanı sıra tüm öğrencilerini bilişsel olarak geliştiren, onlara danışmanlık ve rehberlik eden, onları mesleğe yönlendiren bir ustadır. Profesyonel bir öğretmen, hiçbir öğrencisinden, kaliteli olmayan bir şey yapmasını istemez. Böylelikle, günümüzde öğretmenlerin öğrencilerden istediği ezberleme olayının kalite okulunda yeri yoktur (Glasser, 2000: 10).

Kalite önceden de bahsedildiği üzere tüketicilerle başlar ve onlar tarafından tanımlanır. Eğitimde kalitenin personel, öğrenciler, aile, endüstri, ve toplum gibi pek çok ilgili tarafı vardır. Eğitimde müşteriler ikiye ayrılabilir (Çoruh, 1999: 150):

- İç Müşteriler: Öğrenci, Akademik Personel, Yönetici, Diğer Çalışanlar.
- Dış Müşteriler: Üst Eğitim Kurumları, İş Dünyası, Toplum, Aileler.

Eğitimin ürünü eğitilmiş bir insan değil, bir öğretmendir. Başka bir deyişle, kendini eğitime hakkına sahiptir. Bugün kimse tam olarak eğitilemez. Bir kişinin sınırlı bir sürede öğrendiği şey, birkaç yıl içinde kaçınılmaz olarak güç kaybedecektir. Brouwer'a göre, “eğitimin ürünü gerçekten bir ürün değildir. Bu sonuç olmayan bir süreçtir (Yıldız, 1999: 76).

Eğitim kurumları kaliteli ürünler ortaya çıkartabilmek için, kurum içindeki çalışanlar ve örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak kabul edip, bu kesimlerin doyumunu gözetmek durumundadır.

2.2. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi

Yükseköğretim ve üniversite kavramlarını kesin çizgilerle bir birinden ayırma imkanı yoktur. Amaç, tanım ve fonksiyonlar yönünden yapılacak bir karşılaştırma her ikisinin de zaman zaman aynı şekilde tanımlandığını, kimi zaman da aynı amaç ve fonksiyonları yüklendiğini göstermektedir. Esasen, üniversitenin bir sistem olarak yükseköğretilimin kapsamı içinde ele alındığı düşünülürse, sistemin özelliklerini taşıması olağan görülmektedir.

Yükseköğretim örgütlerinin esas amacı, hizmet sürecinin girdisi ve çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmini ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli iş gücünün kazandırılması verilen eğitim hizmetinin niteliğine bağlıdır. Bir hizmet işletmesi olarak yükseköğretim kurumlarının kalitelerini yükseltebilmeleri, öğretim elemanlarının kaliteli eğitimden ne anladıkları ile sundukları hizmetin niteliğinin bilinmesini gerektirir (Ergül, 2000: 90).

Birçok yükseköğretim kurumunun bir misyonu vardır; çoğu durumda, süreç sonuçlarını ölçme alışkanlığı içinde değildir. Kalite ilkeleri temelde yüksek öğrenim değerleri ile tutarlıdır, ancak kalite ilkelerini desteklemek için kurum kültürünün değiştirilmesi gerekmektedir. Yükseköğretim kurumları birbirine bağımlı olmak yerine geleneksel olarak bağımsızdır. Yükseköğretim liderleri de genellikle sistemlerini ve süreçlerini iyileştirmek için ara sistemler ve yöntemler konusunda eğitilmezler. Diğer yandan, yükseköğretimde yönetim bilgi ve becerilerini geliştirmek bir ilke değildir. Mesleki gelişim bireyseldir ve disipline dayanır. İnsanlar ortaklaşa kurumsal süreçleri geliştirmek için yetiştirilmemektedir. Veriler yükseköğretimde düzenli olarak toplansa da, kalite ilkeleri akademik ve yönetsel kararlar vermeden önce veri toplanmasını gerektirir. Yükseköğretimde komisyonlar ve komiteler çoktur; ancak bir takımda çalışmazlar. Yükseköğretim kültürünü değiştirmek için, insanlar iş yapma konusundaki zihniyetlerini değiştirmelidir. Kalite ilkeleri toplu olarak uygulanırsa, yükseköğretimde akademik mükemmellik kültürünün oluşturulabileceği söylenebilir (Balcı, 1999: 27).

Matthews (1993) genel kalite yönetimi ve üniversite yönetiminin dört açıdan birleştirildiğini savunmaktadır: işleyiş, müfredat, genel yönetim, öğretim ve araştırma. Matthews, bu alanlarda genel kalite yönetiminin uygulanmasını engelleyen çeşitli faktörler olduğunu iddia etmekte ve üniversite yönetiminde genel

kalite ilkelerine hükmetmek için aşağıda belirtilen yedi adımı izlemeyi tavsiye etmektedir (Özden, 1998: 3):

1. Kuruluş için önemli kişi ve birimleri belirleme.
2. Kaliteye dayalı ve rekabetçi bir misyon belirleme
3. İç değerlendirme mekanizması kurma
4. Bölümler için standartları belirleme.
5. Gerekli isteklendirmeyi sağlama.
6. Kalite artırma gruplarını kurma.
7. Sonuçları raporlama; başarılıları ödüllendirecek ve takdir edecek bir mekanizma kurma.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı, yükseköğretimde kalitenin oturtulması, korunup geliştirilmesi ülkemizin ve çocuklarımızın geleceği bakımından acilen üzerinde durulması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Konunun yurt dışında ve Türkiye’de toplam kalite yönetiminin yüksek öğretimde uygulanması şeklinde ele alınmasında yarar vardır.

2.2.1. Dünya’da Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi prensiplerinin Amerika’nın eğitim sistemlerinde uygulanmaya başlanması 1990 yıllarda olmuştur. Anaokulu seviyesinde başlayarak üniversiteler ve yükseköğretimin lisansüstü programlarına kadar bu prensipleri uygulayan öğretim kurumları vardır. Uygulamalar üniversitelerin bütün eğitim-öğretim, idari ve destek hizmet alanlarını kapsadığı gibi program geliştirmesi, sınıf düzeyi eğitim, yönetim ya da destek hizmet alanlarında pilot çalışmalar şeklinde de görülmektedir (Çoruh, 1997: 3).

Kanada’daki üniversiteler kamuoyunun yoğun kontrolü ve toplumun refahı açısından sorumluluk yüklenmesi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu ülkede üniversite bütçesindeki kesintilerle hem mevcut durumu, hem de mevcut programları sürdürmek olanak dışıdır. Toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmek ve çağa ayak uydurabilmek için köklü değişimin gerekli olduğuna inanan üniversite üst yönetimi ve akademisyenler sadece ders konusu olarak gördükleri TKY’yi kendi kuruluşlarında da uygulamak gereğinden hareketle, müşteri olarak gördükleri topluma odaklanmaya karar vermişlerdir. Batı Ontario Üniversitesi (UWO) ile

Monitoba Üniversitelerinde (UM), toplam kalite yönetimine başlamak için ilk adım yöneticilerden gelmiş, UWO’da danışmanlık şeklinde “İşletme”, “İstatistik ve Aktüerlik Bilimleri” ve “Mühendislik Bilimleri Fakültesi” bölümlerinden yardım gelirken, UM’de “İstatistik Bölümü”nün kurduğu “Kalite Araştırma Merkezi” etkinlik merkezi olmuştur (Spiring, 1995: 454).

North Carolina Üniversitesi 1998’de TKY çalışmalarına başlamıştır. İlk olarak üniversite bünyesinde “kurumsal etki ofisi” kurulmuş ve tüm çalışmalar bu ofisten takip edilmiştir. Bu ofisin görevi üniversite çapında, meslek ve ihtisas okullarında, fakültelerde, yönetim ve destek birimlerinde kalite ve sorumluluk prensiplerinin uygulanmasını ilerletmek ve geliştirmektir. Kurumsal etki ofisi, üniversite üst yönetiminin yüksek kademelerine yapılan faaliyetlere ilişkin rapor sunmaktadır. Üniversitenin bireysel fakülteleri toplam kalite yönetimi koordinatörlerini kendi aralarından seçmektedirler (Ergül, 2000: 120).

Harvard Üniversitesi’ndeki Enformasyon Teknolojisi Ofisi (ETO), TKY’yi “örgütteki müşteri tatminini sağlayan tüm süreçlerin bir araya getirilmesi” olarak tanımlamıştır. Harvard Üniversitesi 1992 yılında “Harvard Kalite Programı”nı açıklayarak programın amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (Burnham, 1992: 22):

- Üniversite bünyesinde; tüm çalışanların katılımı ve takım çalışması
- Mükemmeliyete adanmış liderlik
- Stratejik planlama
- Bütün çalışanların eğitimi
- Tüm iş süreçlerinde sürekli gelişim
- Bölümler arası işbirliğini hayata geçirmek

Aston Üniversitesi Deming ve Juran’ın izinde bir TKY uygulaması başlatmıştır. 1991 yılında “Kalite Konseyi” üniversitenin kalite programını koordine etmiştir. Kalite uygulamasına yardımcı olan dış danışmanlık temsilcilerinin ilk işi, önde gelen bir üniversite olan Aston’un misyonunu üst düzey iş süreçleri bazında analiz etmiştir. Bu işlemin sonucunda üniversitenin temel görevlerinin “eğitim ve araştırma” olduğu fikrinden hareketle, aşağıdaki süreçler belirlenmiştir (Çoruh, 1999: 142):

- Araştırma çalışmaları geliştirmek
- Öğrencilere iyi bir eğitim deneyimi sağlamak
- Dönemsel ve stratejik planlamaları gerçekleştirmek
- Stajyer öğrencileri de planlama sürecine çekebilmek
- Finansmanı yönetmek
- Çalışanların kalite ve niceliğini yönetmek
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek
- Bilgi, işlem sistemleri kurmak
- İyi bir kütüphane sistemi kurmak
- İletişimi artırmak
- Süreç analizini destekleyici bir yapı kurmak

Başka bölümleri de bu kalite çalışmalarının içine sokabilmek için, proje gelişimi ve süreç analizini destekleyici bir yapı kurmak ve “Kalite Farkındalığı” ve “TKY Araç ve Teknikleri”nden oluşan bir eğitim programı oluşturmak yoluna gidilmiştir.

2.2.2. Türkiye’de Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi

Ülkemizde üniversitelerin ülke çapına yayılması ve özel üniversitelerin kurulması bütün üniversiteleri kalite konusunda hassasiyet göstermeye zorlamaktadır. Devamlı olarak gelişmenin dinamizmini yakalama çabası içerisinde olan tüm yükseköğretim kuruluşları elde edilen başarının değerlendirmesini yapacak düzeneklere ihtiyaç hissetmektedirler. Bu nedenle üniversiteler, özellikle de vakıf üniversiteleri bir arayış içerisindeyler. Birtakım üniversitelerde toplam kalite yönetimine dair bazı uygulamalar gözlenmektedir. Fakat bu adımda Türkiye’deki üniversitelerin toplam kalite yönetimi uygulamasını başlatacak gerekli altyapının ve anlayışın hazır olup olmadığına ilişkin bir çalışmanın eksikliği hissedilmektedir (Ergül, 2000: 123).

Türkiye’de yükseköğretimde TKY ile ilgili çalışmaların yok denecek kadar az olduğu görülmektedir. Ceylan (1998), Abant İzzet Baysal Üniversitesi öğretim elemanlarının görüşlerine dayanarak TKY ilkelerinin genelde yükseköğretim

kurumlarında, özelde ise Abant İzzet Baysal Üniversitesinde uygulanabilirliğini tespit etmek için bir çalışma yapmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketle elde edilen verilerin analizinde frekans ve yüzde gibi betimsel istatistik tekniklerle, anlam çıkartıcı istatistik olarak da t testi uygulanmıştır. Bulgulara göre araştırmacı tarafından TKY'ye dair önerilen görüş ve önerilere araştırmaya katılanların tamamı, "çok" ya da "tam" derecesinde katılmışlardır. Diğer taraftan katılımcıların görüşleri arasında bir farkın olup olmadığını saptamak üzere uygulanan t testi sonuçları, 915 karşılaştırmadan sadece 18'inde manidar farkların olduğunu göstermiştir (Balcı, 1999: 32).

Türkiye'de yapılmış bir başka çalışma 1998 yılında Ankara Üniversitesinde Ali Balcı tarafından, öğretim elemanlarının görüşlerine dayanarak yükseköğretimde TKY uygulamalarının ölçülmesini sağlayan geçerli ve güvenilir bir ölçek olan "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği" geliştirilmiştir. TKY'nin yükseköğretim kurumlarında uygulanabilirlik seviyesini, başka bir deyişle yükseköğretim kurumlarının TKY'yi uygulamaya hazır oluş derecelerini saptamak; ilaveten yükseköğretim kurumlarında TKY uygulamalarını zaman zaman ölçmek için geliştirilen "Yüksek Öğretimde TKY Ölçeği", altı ayrı alt ölçekten oluşmaktadır. Literatüre, yükseköğretimdeki mevcut uygulamalara ve araştırmacının kişisel gözlem ve yaşantılarına dayalı olarak bu ölçekler oluşturulmuş, sonra da alan uzmanlarına sunulmuştur. Alınan tepkilere göre yeniden biçimlendirilen taslak ölçek, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı olarak lisansüstü programlar yürüten fakültelerin öğretim elemanlarına uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen gözlem sonuçları, alt ölçeklerin yapı geçerliliklerini sınamak üzere faktör analizine, iç tutarlılık düzeylerini saptamak üzere Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına, ölçeklerdeki maddelerin ayırt edicilik güçlerini ölçmek üzere de madde toplam korelasyonlarına tabi tutulmuştur. Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde lisansüstü programları bulunan sosyal bilimlerle ilgili fakülteler üzerinde yapılmıştır. Bundan sonra araştırmanın üniversitenin diğer fakültelerinde de yapılması, Ankara üniversitesinin TKY'ye ne denli hazır olduğunu, bir diğer anlatımla TKY'nin bu kurumda uygulanabilirliğini gösterebilecektir (Balcı, 1998: 319-334).

Başkent Üniversitesi, 1994-1995 eğitim yılında toplam kalite yönetimi uygulamasına geçmiştir. Bu konuda ilk olarak üniversite rektörü tarafından bir

üniversite kalite konseyi oluşturulmuş ve üniversitenin toplam kalite yönetimi uygulama kararına ilişkin vizyon bildirisi tüm idari/destek ve akademik personele duyurulmuştur. Toplam kalite yönetimi uygulamaları kapsamında kalite iyileştirme ekipleri kurulmuş ve personel, veri toplama usulleri, toplam kalite yönetimi prensipleri, istatistiki kalite kontrol teknikleri ve ekip çalışmaları yöntemleri konusunda eğitilmişlerdir (Çoruh, 1997: 5).

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği'nin eğitim kalitesini iyileştirmek ve artırmak için bir "Kalite İşlev Konuşlandırma" yaklaşımı geliştirmiştir. İlk olarak Endüstri Mühendisliği öğrencileri, öğretim elemanları ve gelecekte öğrencilerin istihdam edileceği yerler olan işverenleri eğitimin gerçek söz sahipleri olarak kabul etmiştir. İşveren ve mezun öğrenciler arasında yapılan araştırmalar sonucu elde edilen veriler dikkate alınarak Endüstri Mühendisliği yetiştirmedeki bazı aksaklıklar ortaya çıkarılmıştır. Bu aksaklıkları gidermek için sürekli iyileştirme faaliyetleri ile Endüstri Mühendisliği bölümünde bazı öğretim elemanlarıyla birlikte bir "Kalite Konseyi" kurulmuştur. Bu konseyin en önemli misyonu; öğretim elemanlarının, öğrencilerin ve işverenlerin beklentileri doğrultusunda endüstri mühendisi yetiştirmek ve bunlara uygun eğitim programları hazırlamaktır (Köksal, 1998: 24).

Marmara Üniversitesi çalışanları, 1993'de Mühendislik Fakültesi Dekanları dünyanın her yerinde Türkiye için çalışabilecek, öğrenmeyi öğrenmiş mühendisler yetiştirmeyi amaçlayan bir kalite yolculuğunu başlatmışlardır. Bunun için aşağıdaki şartların oluşturulmasının gerekliliğini vurgulamışlardır (Çoruh, 1999: 145):

- Akademik alt yapı
- Fiziki alt yapı
- Sınav ve değerlendirme sistemi
- Müfredat
- Akademik ve İdari personel temini ve geliştirilmesi sistemi
- Yayın ve araştırmalar
- Üniversite-sanayi-toplum ilişkilerinin geliştirilmesi
- Kurumsal gelişme planı (Stratejik plan)

2.3. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanma Sebepleri

Yükseköğretim kurumları genelde değişimleri çok kolay olmayan ve karmaşık kurumlardır. Bu kurumlarda kararlar geleneksel olarak öğretim üyelerinden oluşan akademik kurullarda alınmaktadır. Bu yetki toplam kalite yönetiminde kısmen de olsa müşterilere aktarıldığından, yeni uygulamanın öğretim üyelerinin direnişi ile karşılaşmaları doğaldır. Fakat TKY, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kurumlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilmektedir (Serin ve Aytekin, 2009: 87).

1997 yılında Yükseköğretim Kurumu tarafından yapılan bir araştırmaya göre, üniversite öğrencilerinin %24'ü halen okudukları programdan memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmada ilginç bir sonuç, eğitim alanında çalışmak istemeyenlerin %63'ünün programdan memnun olmadığıdır. Çalışma sonucunda hem üniversiteye girenlerin, hem de girmek istemeyenlerin yükseköğretim sisteminden şikayet ettikleri kaydedilmiştir. Yüksek öğretime olan talep devam etse de, bir yandan da mezunlar arasındaki işsizlik oranı artmaktadır. Bu talebin nedeni, insanların iş isteyen diğer insanlardan daha fazla tercih edilebileceği umududur. Eğitim sisteminde yükseköğretime olan talebi nicel olarak karşılamak için alınan önlemler istihdam sorununun çözümüne katkıda bulunmayacaktır. Yükseköğretimdeki öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılamak için, her şeyden önce, eğitim kalitesini arttırmak gerekir. Bu, müşterinin bakış açısıyla öğretme kalitesi süreci boyunca toplam kalite yöntemi uygulamalarıyla elde edilmektedir.

TKY'yi yükseköğretime dahil ederken dikkate alınan eğitim kurumu doğal olarak ürünler yerine hizmet üreten bir fabrika olarak algılanacaktır. Bu sürecin en önemli katkısı, öğrencilerin, hedefe uygun olarak eğitim alan ve gerekli bilgileri nasıl ve nerede elde edeceklerini öğrenen mezunlar olarak halka sunulmasıdır. En önemlisi, yükseköğretim politikalarını izleyen kişiler ve yönetici olarak çalışan personel, kurumlarının nerede ve nerede olması gerektiğini bilmektedir (Çoruh, 1999: 140).

Toplam kalite yönetiminin temel prensipleri yükseköğretim faaliyetlerinde de uygulanabilir. Bu prensipler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çoruh, 1999: 10);

- Müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanma
- Bölümler arasında var olan iletişim engellerini ortadan kaldırma

- Liderlik anlayışını tüm hizmet (üretim) birimlerinde yaygınlaştırma
- Personele hizmet içi eğitimde devamlılık sağlama
- Kalite için önceden belirlenen amaçların devamlılığında ısrarlı olma
- Organizasyonu bir sistem olarak ele alma
- Proses iyileştirme faaliyetlerini grup çalışmaları ile yürütme

Yükseköğretim sisteminin TKY ile elde edebileceği faydalar şunlardır (Köksal, 1997: 61):

- Sistem sürekli iyileşir.
- Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır.
- Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır.
- Bilgi ve öğrenmenin uygulaması gelişir.
- Eğitimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar.

TKY ile öğrencilerin elde edebilecekleri yararlar ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bulut, 1997: 71):

- Ekip çalışmasının öğrenilmesi
- Sorumluluk kazanılması
- Gerçek hayatla bağdaştırabilecek kavramların öğrenilmesi
- Daha iyi motive olarak çalışmalarına yön verebilme
- Sürekli iyileştirme kavramının öğrenilmesi

2.4. Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Yükseköğretimlerde TKY'nin uygulanmasının bazı unsurları vardır. Bu kısımda o unsurlardan; yönetimin liderliği, TKY politikalarının belirlenmesi ve üniversiteye yayılması, müşteri ihtiyaçlarının tanımlanması ve çalışma takımlarının kurulması konuları ele alınmıştır.

2.4.1. Yönetimin Liderliği

TKY'nin yükseköğretimde uygulanması, yönetimin liderliği, yükseköğrenim için hedeflerin ve vizyonun belirlenmesi, lider kadrosundan başlanarak personele kadar TKY eğitiminin verilmesi, müşteri öneri ve istek sistemlerinin geliştirilmesi,

süreç geliştirme faaliyetlerinin yapılması ve kalite kontrolünün uygulanmasıyla hayata geçirilebilir.

Üniversiteyi yönetmekle görevli olan lider; toplam kalite yönetimi süreci ve felsefesini benimsemiş, iş akışını yakından izleyen, hizmetten yararlanan müşterinin ihtiyaçlarına odaklanmış, değerlendiren, önerilere açık çalışanları motive eden bir profesyonel olmalıdır. Karar alma pozisyonunda olan üst yöneticiler toplam kalite yönetimi süreci, felsefesi ve grup çalışması ve alt kademelerden gelen iyileştirme önerilerini karar almada kullanabilmelidir (Çoruh, 1995: 356).

Liderliğin etkisinin, kuruluştaki herkesin pahasına ortak bir kalite yönetimi kültürü yaymak olduğu kabul edildiğinde, eğitmenleri ve kuruluşun tüm çalışanlarını genel kalite yönetimine uygun olarak eğitmeye ihtiyaç vardır. Ana görevin, seçkin ve uzman eğitimecileri farklı bir kavram öğrenmeye ikna etmek ve benzer amaçlarla farklı idari personel ile yönelimlerini birleştirmek olduğu ileri sürülmektedir.

Çalışanlar normal olarak değişikliklere şüphe ile bakarlar, gereksiz endişelere kapılarak direnç gösterir ve düzenlerinin değişmesini istemezler. Bu sebeple yönetimin TKY uygulamalarına geçiş kararı verdikten sonra hayata geçirilmesi gereken sorumlulukların en mühimi çalışanların psikolojik olarak değişime hazır hale gelmelerini sağlayan bir ortam yaratarak TKY'nin çalışmalara ve üniversiteye ne gibi faydalar getireceğinin açıklanması gerekmektedir. Değişim dinamiği kurum bünyesinde yerleştirildiğinde yöneticilerin; koruma ve iyileştirme olmakla iki önemli görevi gündeme gelmektedir (Şişik, 1997: 34).

Koruma çalışmaları bağlamında, üst yönetimin görevi, üniversitedeki herkesin üniversitenin standartlarına, kurallarına ve düzenlemelerine uymasını sağlamak olmalıdır. Üst yönetim öncelikle tüm büyük operasyonlar için kaçınılmaz üniversite politikalarını, kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini belirlemeli ve herkesin bu formüllere uymasını sağlamalıdır. İyi donanımlı olsalar bile, çalışanlar standartları karşılamıyorsa disipline başvurulmalıdır. Öte yandan, çalışanlar standartları takip edemezse, çalışanların bunları takip edebilmesi için personele eğitim vermeleri veya standartları revize etmeleri gerekir. Standartların iyileştirilmesi, daha fazla standart hazırlanması anlamına gelir. Bu olduğunda, yeni standartların uygulanmasını sağlamak yöneticinin görevi haline gelir. Sürekli iyileştirme ancak standartların daha fazla incelenmesi ile sağlanabilir.

Birtakım güçlüklerle rağmen, yükseköğretim kuruluşlarında etkili bir liderlikle toplam kalite yönetimi kültürü oluşturabilmenin yolu, bütün üniversite çapında aynı zamanda kalite yönetimi başlatmak yerine, bu felsefeyi uygulamaya ve benimsemeye en yatkın olan departmanın nispeten bağımsız bir bölümünde (yüksekokul veya fakülte) işe başlamak ve başarılı bir numune gösterilerek orada edinilen tecrübe ve pozitif sonuçlarla kurumun öteki bölümlerini de değişim yönünde isteklendirmektir. Gelişime ve yeniliğe açık öğretim elemanlarının pozitif sonuçlar karşısında yukarıda belirtilen özelliklerini aşarak toplam kalite yönetiminin gerektirdiği tutum tarzlarını benimseyecekleri düşünülmektedir (Ergül, 2000: 102).

2.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Politikalarının Belirlenmesi ve Üniversiteye Yayılması

Yükseköğretimde kalite çalışmalarının amacı, hizmetlerin sürekli ve tutarlı olarak geliştirilerek verilmesini sağlamaktır. Bu sebeple, TKY politikasını yükseköğretim ve bilimsel geliştirme faaliyetlerinde nitelikli bir seviyede yürütmek gerekir. Toplam kalite yönetimi uygulamasının önemli elementlerinden birisi de politika ve stratejilerdir. Üniversiteler amaçlarına ulaştıracak yolları belirlemek için kendi stratejik planlarını hazırlamalıdır. Bu plan çerçevesinde uzun dönemli öncelikler belirlenmeli ve kurumsal değişmeye zemin hazırlanmalıdır. Bu nedenle misyon, vizyon ve temel değerlerin üniversite bünyesine uygun olarak belirlenmesi ve uygulaması gerekmektedir. Bunların belirlenmesinde ekip çalışmalarının rolü büyüktür (Cafıoğlu, 1996: 154).

Yöneticiler, kalite doğrultusunda başlatılan değişime direncin üstesinden gelebilmek için çalışanlarına TKY'nin temel prensiplerini ve beklenen yararlarını açıklamalıdır. Üniversite bünyesinde çalışanlara iş gören yaklaşım anketleri uygulanarak, çalışan personellerin beklentilerini üniversiteye karşı olan pozitif veya negatif tutumları ve görüşlerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle hem var olan eksikliklerin tanımlanması, hem de bu eksiklikleri aradan kaldıracak iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi muhtemel olacaktır. Çalışan bu araştırmalarla yönetimin kendilerine verilen önem ve TKY konusunda kararlı tutumun farkına vararak çalışmaları destekleyeceklerdir. Kalite politikası, üst yönetiminin en üst seviyesinin kalite için kararlılığını ve kararlarını ifade etmektir (Selçuk, 1997: 33):

- Kurumun kalite politikası ve politikanın izlenmesi için belirlenen üst düzey hedefleri açık bir şekilde ifade etmelidir.

- Yönetimin açıklanan kalite politikasını desteklediği açıkça doğrulanmalıdır.
- Oluşturulan standartların amaçları açıklanmalıdır.
- Kaliteye inanmış bir yönetim tarzının geliştirilmesi kolaylaştırılmalı ve desteklenmelidir.

Yükseköğretimde TKY'nin uygulanmasının hedefinde aşağıdaki ilkeler yer almalıdır (Eytmiş, 2000: 61):

- TKY'ni kurmak için gerekli alt yapının oluşturulması,
- İstatistiksel süreç kontrol çalışmalarını başlatmak,
- Öğretim alıcılarıyla devamlı işbirliği içerisinde olmak ve beklentilerini en kısa zamanda doğru olarak karşılamak,
- Sürekli iyileştirme faaliyetleri başlatmak ve herkesin bu faaliyetlere katılmasını sağlamak,
- Mezun olan öğretim alıcılarının pazar koşullarında zorluk çekmeden iş bulabilecek kaliteli eğitimi almalarını sağlama,
- En yüksek seviyede motivasyonu arttırmak,
- Üniversite sanayi ortaklığı kurularak verilen eğitimin pratiğinin sağlanmasına yönelik uygulamaları arttırmak.

Belirlenecek bir kalite politikası; öğretim alıcılarının tatmini, öğretimin kalitesi ve üniversitenin sürekliliğinin ve başarısının anahtarı olduğunu unutmamak gerekir. Bir kalite politikasında şu maddeler yer almalıdır (Eytmiş, 2000: 61):

- Kaynakların etkin kullanımında tüm personelin katılımının sağlanması ve öğrenim kalitesinin devamlı iyileştirilmesi,
- Yapılan her işin ilkinde ve devamlı olarak doğru yapılması,
- Kalite iyileştirme çalışmalarının planlı ve sistematik bir biçimde tam katılım ile iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasına üstünlük verilerek sürdürülmesi,
- Kalite iyileştirme faaliyetlerinde sürekliliğin sağlanması,

- Yapılan her çalışmanın ülkenin gelişmesine yardımcı olduğunun bilincinde olunması.

2.4.3. Müşteri İhtiyaçlarının Tanımlanması

TKY'nin bu aşaması, müşteri gereksinimlerini belirleme, bu gereksinimden öncelikli hale getirme ve bunu üniversitenin veya fakültenin öncelikleri arasına yerleştirilmesi aşamasıdır. Böylelikle, yeni neslin hızla devam eden bu yarışta başarılı olabilmesi için bilgi çağının gereklerine uygun olarak üretici sorun çözme yeteneğine sahip, yüksek teknolojik ürünleri kullanabilen, bilgiye ulaşma yollarını bilen, esnek düşünebilen, hoşgörülü, bilimsel düşünme yeteneğine sahip, sağlıklı kişilik ve sosyal gelişimini tamamlamış bireyler olarak yetiştirilmesini sağlamak üzere üniversite yönetiminin öncelikle kaliteyi sağlayıcı faaliyetleri bünyesinde oluşturması gerekmektedir. Bu faaliyetlerden bazıları aşağıda belirtildiği gibidir (Eyitmiş, 200: 64):

- Sistemin mümkün olduğu kadar merkeziyetçi bir yapıdan kurtarılıp, mahalli kuruluşların ve halkın eğitime katılımlarını sağlamak üzere adem-i merkeziyetçi yapıya kavuşturulması,
- Buna bağlı olarak merkezindeki uyuşukluğu gidermek üzere uygun alanlarda yetki devrinin yapılması,
- Kaynakların daha üretken kullanılmasını sağlamak üzere eğitim hizmeti veren diğer kurumlarla dinamik bir iletişim ve koordinasyon sağlanması,
- Karar verme aşamasında etkinliği ve hızı sağlamak üzere teknolojinin olanaklarından faydalanarak yönetim enformasyon sisteminin yaygın hale getirilmesi,
- Koordine ve sistematik hazırlanacak eğitim planları için strateji ve hedeflerin belirlenmesi,
- Kaliteli iş gücünün istihdam edilmesi,
- Yaşam boyu eğitim ilkesinden hareketle çalışanları değişime hazırlamak için sürekli hizmet için eğitim projelerinin hazırlanıp uygulanması,
- Üst yönetimin liderlik becerilerini geliştirmek için gerekli önlemlerin alınması.

Yukarıda bahsedilen konular yöneticilerin liderliğinde yapıldıktan sonra hizmet verilecek müşteri kitlesinin belirlenmesi ve ihtiyaçlarının tanımlanması gerekmektedir. Belirlenen ihtiyaçlar toplam kalite yöneliminin amaçlarından olan müşteri memnuniyetinin sağlanmasında süreçlerin iyileştirilmesi için kullanılmalıdır.

Müşterinin ihtiyaç ve isteklerine yönelik çalışmalardan sonra değerlendirmeler yapılarak problemin çözümlenip çözümlenmediği tekrar sorgulanır. Problemin tekrar gündeme gelmemesi için yürütülen faaliyetler standartlaştırılır ve uygulayacak olan kişilerin takip edilmesi sağlanır. Sistemin gelişmesi için müşterilerden teklif ve önerileri almak için anketler yapılmalıdır. Bu anketler şu konularda olmalıdır (Taşçı, 1996: 258):

- Aktif öğrencilerin okula ilişkin beklentileri,
- Mezun olan öğrenciler hakkında demografik nominal araştırma (ne kadarı, nerede, ne iş yapıyor),
- Dışarıdan ders vermeye gelen ve fakültede çalışan tüm öğretim üyelerinin görüşleri,
- Öğrencileri istihdam edecek kurumların eleman ihtiyacı ve beklentileri.

Klasik yaklaşımda, öğretmenler bir öğrenciden veya başka bir kişiden geri bildirim almanın mantıklı olmadığına inanmaktadır, çünkü öğrenciler için neyin iyi olduğunu bildiklerine inanmaktadırlar. Akademik bölümlerde yetki transferinin eğitim seviyesine düşürülmesi, değişen müşteri ihtiyaçlarına hızla cevap verebileceği anlamına gelmez. Bir başka mühim problem de yükseköğretim kuruluşlarında öğrenciyi “müşteri” olarak tanımlamada güçlükler yaşanmaktadır.

2.4.4. Çalışma Takımlarının Kurulması

TKY’nin birçok hizmet ve üretim kurumunda gerçekleşen başarılı çalışmalarında gözlenen ekipler halinde çalışma, eğitim için de geçerlidir. Eğitimcilerin bireysel çalışmasının getirdiği faydalar süreçlerin iyileştirilmesi ve belirli sorunların çözümü için biçimsel bir ekip çalışması düzeninde bir araya gelip sinerji yaratması sağlanarak yükseltilebilir. Bu ekipler değişik uzmanlık alanlarında çalışanların oluşturduğu geçici proje takımları, aynı iş veya uzmanlık alanındaki çalışanların oluşturdukları kalite çemberleri, süreç ekipleri gibi değişik şekillerde oluşturulabilir.

TKY'de ekip çalışması ve her çalışanın aktif katılımı önemlidir. Ancak bu noktada, ekip çalışmasının kaynakları harcadığı, bazı sınırlamalara ve tüm çalışanların katılamamasına neden olduğu söylenebilir. Tam ve yeterli bilgiye sahip olamadığı için, alt düzey çalışanların karar alma süreçlerine katılmasının fazla bir anlamı olmadığı bir gerçektir. Ayrıca, çalışanlar inisiyatif almak yerine sürekli olarak üst yönetim kararlarını uygulama eğilimindedir. Öte yandan, grup kutuplaşması, para ve zaman kaybı, bireysel sorumluluktan kaçınma, kontrol güçlüğü ve kişisel problemler karar vermeyi engelleyebilir, çünkü bu ilkenin olmaması nedeniyle TKY doğru anlamda işlev göremez (Tolga, 2007: 54).

2.5. Yükseköğretimde Müşteri Kavramı

Son yıllarda teknoloji ve bilimde meydana gelen çarpıcı ve hızlı gelişmeler nedeniyle dünyanın her yerinde değişimler gözlenmektedir. 1950 yıllarında Deming'in katkılarıyla Japonya'da başlayan yönetim anlayışı ve kalite bilinci, 1980 yıllarında Amerika ve Avrupa'ya hakim olmuştur. Üretim ve hizmetlerde meydana gelen süratli değişimler müşteri memnuniyetinin ön plana çıktığı yönetim modellerini ve rekabet koşullarını gündeme getirmiştir. Yönetimler rekabetle başarılı olabilmek için, hizmette, üründe ve insan gücünde kaliteye büyük önem vermeye başlamışlardır. Sonuçta eğitim, kaliteyi sağlayacak en mühim sektör olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durum eğitimcileri sistemin daha verimli ve etkin çalışma yollarını arama faaliyetlerini yoğunlaştırarak kaliteyi yakalama çabasına itmiştir (Serin ve Aytekin, 2009: 87).

Eğitim alanında ilk akla gelen müşteri muhtemelen öğrencidir. Öğrencileri müşteri olarak görmek, istediklerini yapmak anlamına gelmez. Bunun yerine, mevcut kaynaklarla mümkün olan en iyi eğitimi vermek anlamına gelir. Müşteri kavramı bazen kar merkezli düşünmeye neden olduğu için, öğrenci konusunda bunu söylemek sağlıklı olabilir. Ancak TKY felsefesi insan merkezli olduğu için, işletmelerin amacı para kazanmak olsa bile, müşteri sömürüsü ve vahşi kapitalizm söz konusu değildir. TKY uzun süreli, uzun süreli, güvene dayalı, sürekli bir ilişki sürdürmektedir. Amaç, kalitenin amaca uygunluğunun belirlenmesine dayalı öğrenme hedefiyle tutarlı olmasını sağlamak olmalıdır. Örneğin, eğitim işverenlerin ve ilgili mesleklerin ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Eğitim söz konusu olduğunda, eğitim kurumunun tek müşterileri öğrenciler, aileler ve işverenler değil, tüm toplumdur (Bengisu, 2007: 741).

Kalite arayışlarının temelini müşterilerin istek ve beklentilerine daha iyi karşılık vermek oluşturmaktadır. Kalite arayışları bir ürün ve hizmetin üretim ve sunumunda müşterinin istek ve beklentileri ön plana çıkarmaktadır. Bu sebeple kaliteye odaklanan işletmeler ürün ve hizmetleri hakkında tüketici görüş ve tekliflerini alarak işe başlamaktadırlar. "Müşteri ihtiyaçları" veya "tüketici istekleri" kalite arayışlarının odak noktası olmaktadır. Kalitenin bir başka tanımı da bir ürün ya da hizmetin özelliği veya müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneğidir. TKY ise kalitenin üretim sistemi içerisine yerleştirilmesini öngörür. Toplam kalite yönetimi üretim sonunda kalite kontrolü yerine üretimin her aşamasında kalite duyarlılığının egemen olması esasına dayanmaktadır (Özden, 1998: 6).

Toplam kalite yönetiminde müşteri kavramı ile ilgili tanımların ortak noktası müşterileri iç müşteri ve dış müşteri olarak ele alınmasıdır. Bunlardan, ürün veya hizmet alanlardan; kurum içinde yer alanlara iç müşteri, kurum dışında olanlara dış müşteri adı verilmektedir.

2.5.1. İç Müşteri

Eğitim kuruluşlarında iç müşterileri rahatlıkla tanımlamak mümkündür. Böylelikle yükseköğretim kuruluşunda birbiri ile hizmet alışverişi içinde olan birimler ya da kişiler hizmette sunuma göre hizmeti verenle, hizmeti alan (satıcıyla, müşteri) pozisyonundadır. Yükseköğretimde iç müşteriler şunlardır (Özcan, 1996: 67);

- Öğrenciler
- Akademik Personel
- Diğer Çalışanlar

Eğitim alanında öğretici ve öğrenci ilişkisi eğitimin müşterisi olarak ele alındığında başka sektörlerde olan satıcı ve alıcı ilişkileri gibi olmadığı görülmektedir. Mesela, öğrencilerin ne çeşit ve tür eğitim hizmeti alacağı hususunda yeterince ön bilgisi yoktur. Neyi istediğini bilmeyip, ona verileni almak durumundadır. İlaveten, bu ilişki yasal temellerinin olduğu, zorunlu, uzun vadeli duygusallığı da barındıran bir ilişki şeklidir. Dolayısıyla öğrenciye verilen hizmet, akademik personellerin ve öğretim elemanlarının niteliği, eğitim kurumlarının özelliği ile orantılıdır (Tezcan, 1994: 273).

Okul birimleri ve personeli birbirlerine hizmet vermektedir. Örneğin, finans departmanı çalışanları ek dersler, maaşlar, geziler, satın alımlar vb. tamamlayarak hizmet sağlarken, bu departman çalışanları diğer departmanlardan hizmet verebilecekleri hizmetleri, malları, bilgileri ve belgeleri alırlar. Finans departmanı ayrıca eğitim ve öğretim sağlayan bölümlerden bilgi ve belgeler, ısıtma, temizlik ve aydınlatma hizmetleri, doküman kayıt bölümü ve yardımcı hizmetler bölümünden personel konularında bilgi almaktadır. Böylelikle finans personeli hem müşteriye hem de alıcıya dönüşmektedir. Bu tür bir ilişki diğer bölüm ve birim çalışanları için de geçerlidir.

2.5.2. Dış Müşteri

Müşteri satın alan, alıcı veya kendisine ürün ya da hizmet verilen kişidir. Dış müşteri ise o hizmeti dolaylı olarak alan kimselerdir. Bu bağlamda eğitimin dış müşterileri şunlardır (Ergül, 200: 94):

- Şirketler, çalışanlarına eğitim talep eden ya da mezun olan öğrencileri istihdam eden kurumlar
- Öğrenci velileri, velisi bulundukları öğrencinin toplum içerisinde daha iyi bir yere gelmesi, daha iyi bir eğitim alabilmesi için onlara manevi ve maddi destek sağlayan bireyler,
- Toplum

Bir ülkenin kültürel ve sosyal gelişimini sağlayan üniversitelerin en büyük müşterisi toplumdur.

2.6. Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme

Eğitimde gerçek anlamda kalitenin iyileştirilmesi üzere girdileri değerlendiren akreditasyon sistemi, çıktıları değerlendiren başka bir değerlendirme sistemi ve eğitim süreçlerinin planlamasını, tasarımını, uygulamasını ve eğitim anında denetimini sağlayan sistemleri içeren bir kalite çevriminin kurulması gerekmektedir. Yükseköğretimde sürekli kalite iyileştirmeyi sağlamak için fakültenin en değerli kaynağının onun akademik ve destek personeli olduğu unutulmamalıdır. Tüm personelin becerisi toplam örgüt geliştirme programı uygulama sonucu etkilerle ve birbirini izleyen gelişmelerle artırılabilir. Akademisyenlerin bilgi ve yetileri artırılarak personel gelişim etkinlikleri bireysel etkiyi artırabilir, bireyleri daha cazip

rollere kaymaya hazırlayabilir ve meslektaşlar arasında iyi niyeti canlandırabilir (Çoruh, 1999: 22).

Yükseköğretim kuruluşunun mali ve mali olmayan ölçülerle bir işletme olarak yaşayabilirliğini sağlayan çeşitli performans göstergeleri açısından sürekli değerlendirilmesi ve süreçlerin iyileştirilmesinde bu verilerin kullanılması gerekmektedir. TKY felsefesi sonuçlara ilişkin geribildirim sürecinin iyileştirilmesinde kullanılmasını gerektiren bir yönetim tarzı olduğu için, önemli performans göstergelerinin saptanmış olması çok önemlidir. Fakat enformasyon kaynaklarıyla alakalı üniversitelerdeki mevcut enformasyon sistemleri bu ihtiyacı karşılayacak nitelikte değildir. Sürekli iyileştirme adına yeterli kaynakların tahsisi ve yönlendirmesi gerekmektedir (Sarvan, 1997: 109).

Yükseköğretim açısından kalitede sürekli iyileşme, öğrencilerin şimdi ve gelecekte okuluna ve toplumuna bağlılığını arttıracak, psikolojik, sosyal, ilmi ve etik değerlerini geliştirecek çabaların devamlı iyileştirilmesidir. Kalite faaliyetlerinde sürekli iyileştirme, öğrenme hedeflerine uygun bir biçimde, eğitim yönetimini değiştirerek, eğitim ortamında (laboratuvar, derslik, bilgisayar, teknik gezi vb.) iyileştirmeler yaparak veya eğitimin organizasyonunu değiştirerek başarılabılır. En önemlisi geliştirilecek konuların ve projelerin belirlenmesi, süreç geliştirmek için ekiplerin oluşturulmasıdır. Her yıl yapılan anket ve testlerle eğitimin ve sürecin kalitesinde sürekli iyileştirmeler yapılabilir. Bu anket ve test değerlendirmelerinin devamlı uygulanması, eğitim ve süreç kalitesinde yaşanan gelişme ve iyileşmelerin daha iyi izlenmesine, doğru kararların alınmasına ve bu kurumun daha etkili yönetilmesine olanak sağlayabilir. Yükseköğretimde sürekli kalite iyileştirme için müşterilerden sağlıklı geribildirim alınmalıdır (Özcan, 1996: 75).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ALGILARINA GÖRE YÜKSEKÖĞRETİMDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin uygulanmasını öğretim elemanlarının algılarına göre değerlendirmektir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin ilkelerini kapsayan ölçeğin alt boyutlarında çeşitli sorular sorularak, bu ilkelerin ne kadar uygulandığını ortaya çıkarmaktır.

Üniversiteler, ülkelerin kalkınması ve gelişmesi için gerekli bilgilerin üretildiği ve insan kaynaklarının yetiştirildiği kurumlardır. Bu nedenle üniversiteler artık ulusların geleceğini belirleyen belli başlı kurumlar arasında yerlerini almışlardır. Eğitim-öğretim belirli bir süreci kapsamakta ve uzun vadede sonucunu göstermektedir. Ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını sağlayan insan gücünü hazırlayan araç olarak, gün geçtikçe ekonominin temel yatırımı haline gelmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet için bu hizmeti sunacak olan insanlara kaliteli bir eğitim hizmeti verilmelidir. Öğretim kurumları mevcut olanakları en iyi şekilde kullanarak, öğrenciye bilgiye ulaşmayı, bilgi üretmeyi öğreten ve kendi alanında ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet edebilecek yeteneğe sahip personel ve öğrenci yetiştirme kapasitesine sahip olmalıdır. Çalışmanın bu amacı karşılama noktasında önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, her çalışmada olduğu gibi sınırlılıklar çerçevesinde gerçekleşmiştir. Araştırma bir devlet üniversitesinde gerçekleştirilmiştir. Bu devlet üniversitesinin çeşitli fakültelerinden öğretim elemanlarının katılımı ile yapılmıştır.

Çalışmada, analizler yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ölçeğinin kapsadığı boyutlar ile sınırlıdır.

Son olarak, teorik çerçevenin hazırlanmasında yerli ve yabancı kaynaklardan mümkün olduğunca geniş şekilde kullanılmaya çalışılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veriler anket formu (ek-1) aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan anket formunu cevaplayacak olan öğretim üyelerine, araştırmanın amacı, verilerin gizli tutulacağı ve bu verileri sadece bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir. Çalışmada Balcı (1998) tarafından geliştirilen, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmış “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır.

Anket formu 2 bölüm, 6 alt boyut ve 96 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan anket formunda öncelikle demografik bilgilere yer verilmiş; fakülte, akademik ünvan, cinsiyet, mesleki kıdem olmak üzere 4 farklı değişken bulunmaktadır.

Kullanılan ölçek, 5’li likert tipli bir ölçek olup; 1: Çok düşük, 2: Düşük, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok iyi’yi göstermektedir. Ölçeğin 6 alt boyutu ve ifadelerin sayısı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Ölçeğin Boyutları ve Boyutlardaki İfade Sayısı

Boyutlar		Madde Sayısı
1	Müşteri Beklentileri	30
2	Müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları	6
3	Formel performans standartlarının varlığı	16
4	İç müşteri ilişkilerini destekleyen mekanizmalar	9
5	İç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler	10
6	Fakültedeki iç çevre-kültür	21

Anketin ikinci bölümünde ilk olarak, “yönetici ve akademisyenlerin öğrenciye ilgi göstermesi” gibi 30 ifadeden oluşan müşteri beklentileri alt boyutu yer almaktadır. Onun ardından, “fakültenin iç müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek için düzenli olarak bilgi toplanması” gibi 6 ifadeden oluşan iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutu gelmektedir. Daha sonra, sırasıyla formel performans standartlarının varlığı alt boyutu “fakültenin görevlerini tamamlama yeteneği” gibi 16 ifadeden, iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutu “yönetimin kaliteye ilgisi” gibi 9 ifadeden, iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutu “planı uygulayacak personelin

becerisi” gibi 10 ifadeden ve son olarak fakültedeki iç çevre-kültür alt boyutu “kendinizi bir takımın parçası gibi hissetmeniz” gibi 21 ifadeden oluşmaktadır.

3.4. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmadan elde edilen veriler ilk önce güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Gilem J. Ve Gilem R.’nin (2003) geliştirdiği güvenilirlik kılavuzu Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik Kılavuzu

Cronbach’s Alpha Değeri	Yorumlama
0.90’den büyük	Mükemmel
0.80-0.90 arası	İyi
0.70-0.80 arası	Kabul edilebilir
0.60-0.70 arası	Kuşkulu
0.50-0.60 arası	Az
0.50’den küçük	Kabul edilemez

Ölçeğin alt boyutlarına ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Alt Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Boyutlardaki İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
Müşteri Beklentileri	30	0.942
İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları	06	0.897
Formel Performans Standartlarının Varlığı	16	0.907
İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar	09	0.918
İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler	10	0.916
Fakültedeki İç Çevre-Kültür	21	0.953
Toplam	92	0.917

Güvenilirlik analizi testi ile ölçeğin toplamının ve alt boyutlarının her biri için Cronbach Alpha değerine ayrı ayrı bakılmış; müşteri beklentileri için 0.942 mükemmel, iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları için 0.897

iyi derece, formel performans standartlarının varlığı için 0.907 mükemmel, iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar için 0.918 mükemmel, iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler için 0.916 mükemmel, fakültedeki iç çevre kültürü için 0.953 mükemmel güvenilirlik derecesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Toplamda ise 0.917 mükemmel derecede güvenilirlik olduğu söz konusudur.

3.5. Bulgular ve Yorum

Çalışmaya ait demografik bilgiler Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler		Sıklık	Yüzde
Fakülte	Mühendislik	35	14.1
	Eğitim	32	12.9
	İİBF	13	5.2
	Sağlık Bilimleri	14	5.6
	Ziraat	35	14.5
	Fen Edebiyat	34	13.7
	İlahiyat	17	6.9
	Veterinerlik	27	10.9
	Diş Hekimliği	17	6.9
	Tıp	16	6.5
	Beden Eğitimi	7	2.8
	Toplam	248	100
Akademik Ünvan	Profesör	80	32.3
	Doçent	79	31.9
	Dr. Öğretim Üyesi	89	35.8
	Toplam	248	100
Cinsiyet	Kadın	83	33.5
	Erkek	165	66.5
	Toplam	248	100
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	5	2.0
	6-10 yıl	26	10.5
	11-15 yıl	43	17.3
	16-20 yıl	48	19.4
	21 yıl ve üzeri	126	50.8
	Toplam	248	100

Araştırma 248 öğretim üyesi üzerinde yapılmıştır. Bu öğretim üyelerinin 83'ü kadın, 165'i erkek olmak üzere; 80'i profesör, 79'u doçent, 89'u Dr. Öğretim Üyesidir. Ayrıca, kaç yıldır çalışıyorsunuz sorusuna 5 kişi 1-5 yıl arası, 26 kişi 6-10 yıl arası, 43 kişi 11-15 yıl arası, 48 kişi 16-20 yıl arası, 126 kişi 21 yıl ve üzeri cevabını vermiştir.

Araştırmada devlet üniversitesinin; Mühendislik 35, Eğitim 32, İktisadi ve İdari Bilimler 13, Sağlık Bilimleri 14, Ziraat 36, Fen Edebiyat 34, İlahiyat 17, Veterinerlik 27, Diş Hekimliği 17, Tıp 16, Beden Eğitimi Fakültesi'nden 7 öğretim üyesi araştırmaya katılmıştır.

Araştırmanın yorumlanması kısmında öncelikle, toplam kalite yönetiminin ve toplam kalite yönetiminin alt başlıklarının uygulanabilirliği bakımından öğretim üyelerinin fakülteye, ünvana, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre algıları, algılarının ortalaması ve hangi gruplar arasında farkın olduğu tablolar şeklinde gösterilmiştir.

Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesine dair öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.22	0.57	3.088	0.001	Diş Hekimliği 0.44707* Beden E. -0.62531*
Eğitim	32	3.05	0.72			Sağlık -0.45842* Beden E. -0.79588*
İİBF	13	2.99	0.56			Sağlık -0.52344* Beden E. -0.86090*
Sağlık B.	14	3.51	0.66			Eğitim 0.45842* İİBF 0.52344* Fen E. 0.53428* Diş H. 0.73491*
Ziraat	36	3.20	0.66			Diş H. 0.42632* Beden E. -0.64605*
Fen Edebiyat	34	2.98	0.58			Sağlık -0.53428* İlahiyat -0.36231* Veterinerlik -0.34576* Beden E. -0.87175*
İlahiyat	17	3.34	0.54			Fen E. 0.36231* Diş H. 0.56294*
Veterinerlik	27	3.32	0.53			Fen E. 0.34576* Diş H. 0.54639* Beden E. -0.52598*

Diş Hekimliği	17	2.78	0.32	Mühendislik -0.44707* Sağlık -0.73491* Ziraat -0.42632* İlahiyat -0.56294* Veterinerlik -0.54639* Tıp -0.41618* Beden E. -1.07238*
Tıp	16	3.19	0.56	Diş H. 0.41618* Beden E. -0.65619*
Beden E.	7	3.85	0.46	Müh. 0.62531* Eğitim 0.79588* İİBF 0.86090* Ziraat 0.64605* Fen E. 0.87175* Veterinerlik 0.52598* Diş H. 1.07238* Tıp 0.65619*
Toplam	248	3.17	0.61	

Tablo 6’da de görüldüğü gibi yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 3.17 olup, bu rakam fakültelere göre 2.78 ile 3.85 arasında değişmektedir.

Bunun yanı sıra, Tablo 6’da gösterildiği gibi fakülteler arasında istatistiksel açıdan 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0.001<0.05$). Bu farkın hangi fakülteler arasında olduğunu görmek için Scheffe testi yapılmış ve fark olan gruplar Tablo 6’de gösterilmiştir. Bu test sonucunda; Mühendislik Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi’nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile, Ziraat Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakültesi ile, Fen Edebiyat Fakültesi’nin Sağlık Bilimleri, İlahiyat, Veterinerlik, Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi’nin Fen Edebiyat ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile, Veterinerlik Fakültesi’nin Fen Edebiyat, Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Diş Hekimliği Fakültesi’nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, Ziraat, İlahiyat, Veterinerlik, Tıp ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi’nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Ziraat, Fen Edebiyat, Veterinerlik, Diş Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının toplam kalite yönetiminin müşteri beklentileri alt boyutuna göre algıları ve fakültelere göre anova testi sonuçları Tablo 7’de gösterildiği gibidir.

Tablo 7: Müşteri Beklentileri Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.23	0.56	3.203	0.001	Veterinerlik -0.31605* Diş Hekimliği 0.33725* Beden E. -0.62381*
Eğitim	32	3.18	0.65			Veterinerlik -0.36292* Beden E. -0.67068*
İİBF	13	3.09	0.58			İlahiyat -0.42926* Veterinerlik -0.45708* Beden E. -0.76484*
Sağlık B.	14	3.46	0.70			Diş Hekimliği 0.57059*
Ziraat	36	3.42	0.60			Fen E. 0.28791* Diş H. 0.52614*
Fen Edebiyat	34	3.13	0.58			Ziraat -0.28791* İlahiyat -0.38725* Veterinerlik -0.41507* Beden E. -0.72283*
İlahiyat	17	3.52	0.51			İİBF 0.42926* Fen E. 0.38725* Diş H. 0.62549*
Veterinerlik	27	3.54	0.50			Mühendislik 0.31605* Eğitim 0.36292* İİBF 0.45708* Fen E. 0.41507* Diş H. 0.65330*
Diş Hekimliği	17	2.89	0.34			Mühendislik -0.33725* Sağlık -0.57059* Ziraat -0.52614* İlahiyat -0.62549* Veterinerlik -0.65330* Tıp -0.48934* Beden E. -0.47173*
Tıp	16	3.38	0.59			Diş Hekimliği 0.48934*
Beden E.	7	3.85	0.37			Mühendislik 0.62381* Eğitim 0.67068* İİBF 0.76484* Fen E. 0.72283* Diş H. 0.96106*
Toplam	248	3.30	0.59			

Öğretim üyelerinin toplam kalite yönetiminin müşteri beklentileri alt boyutunun fakültelere göre algılarının 2.89 ile 3.85 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 3.30 olduğu görülmektedir.

Bununla beraber TKY’nin müşteri beklentileri alt boyutuna göre fakülteler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($p=0.001<0.05$). Bu

farkların; Mühendislik Fakültesi'nin Veterinerlik, Dış Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi'nin Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin İlahiyat, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin Dış Hekimliği Fakültesi ile, Ziraat Fakültesi'nin Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile, Fen Edebiyat Fakültesi'nin Ziraat, İlahiyat, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi'nin İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile, Veterinerlik Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile, Dış Hekimliği Fakültesi'nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, Ziraat, İlahiyat, Veterinerlik, Tıp ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi'nin Dış Hekimliği Fakültesi ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.03	0.70	2.446	0.009	Dış H.0.45966* Beden E. -0.84286*
Eğitim	32	2.85	0.88			Beden Eğitimi -1.02679*
İİBF	13	2.78	0.77			Beden Eğitimi -1.09890*
Sağlık B.	14	3.33	0.86			Fen E. 0.56863* Dış H. 0.75490*
Ziraat	36	2.93	0.76			Beden Eğitimi -0.95040*
Fen Edebiyat	34	2.76	0.81			Sağlık -0.56863* Beden E. -1.11625*
İlahiyat	17	3.12	0.78			Dış H. 0.54902* Beden E. -0.75350*
Veterinerlik	27	3.14	0.60			Dış H. 0.56354* Beden E. -0.73898*
Dış Hekimliği	17	2.57	0.61			Mühendislik -0.45966* Sağlık -0.75490* İlahiyat -0.54902* Veterinerlik -0.56354* Beden E. -1.30252*
Tıp	16	2.87	0.80			Beden Eğitimi -1.00595*

Beden E.	7	3.88	0.46	Mühendislik 0.84286*
				Eğitim 1.02679*
				İİBF 1.09890*
				Ziraat 0.95040*
				Fen E. 1.11625*
				İlahiyat 0.75350*
				Veterinerlik 0.73898*
				Diş H. 1.30252*
				Tıp 1.00595*
Toplam	248	2.96	0.78	

Tablo 8’de de görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutuna göre öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 2.96 olarak görünmektedir. Bu rakam fakültelere göre 2.57 ile 3.88 arasında değişim göstermektedir.

Bunun yanı sıra TKY’nin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutuna göre fakülteler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($p=0.009<0.05$). Sheffe testi sonucunda; Mühendislik Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin Fen Edebiyat ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile, Ziraat Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile, Fen Edebiyat Fakültesi’nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Veterinerlik Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Diş Hekimliği Fakültesi’nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, İlahiyat, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi’nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Ziraat, Fen Edebiyat, İlahiyat, Veterinerlik, Diş Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Toplam kalite yönetiminin formel performans standartlarının varlığı alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Mühendislik	35	3.38	0.57	1.377	0.192
Eğitim	32	3.27	0.84		
İİBF	13	3.20	0.64		
Sağlık B.	14	3.54	0.59		
Ziraat	36	3.40	0.58		
Fen Edebiyat	34	3.12	0.66		
İlahiyat	17	3.50	0.56		
Veterinerlik	27	3.23	0.56		
Diş Hekimliği	17	3.03	0.36		
Tıp	16	3.33	0.57		
Beden E.	7	3.60	0.66		
Toplam	248	3.30	0.62		

Toplam kalite yönetiminin formel performans standartlarının varlığı alt boyutuna dair öğretim üyelerinin algıları fakültelere göre 3.03 ile 3.60 arasında değiştiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu algıların ortalamasının 3.30 olduğu görülmektedir. Tablo 9’da görüldüğü gibi ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark yoktur ($p=0.192>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.09	0.77	3.231	0.001	Fen E. 0.35658* Diş Hekimliği 0.52325* Beden E. -0.86984*
Eğitim	32	2.81	0.81			Sağlık -0.65228* Beden E. -1.15228*
İİBF	13	2.79	0.77			Sağlık -0.67338* Beden E. -1.17338*
Sağlık B.	14	3.46	0.78			Eğitim 0.65228* İİBF 0.67338* Ziraat 0.53924* Fen E. 0.72642* Diş H. 0.89309*
Ziraat	36	2.92	0.87			Sağlık -0.53924* Beden E. -1.03924*
Fen Edebiyat	34	2.74	0.73			Mühendislik -0.35658* Sağlık -0.72642* Beden E. -1.22642*
İlahiyat	17	3.05	0.58			Beden Eğitimi -0.91597*
Veterinerlik	27	3.11	0.64			Diş H. 0.53595* Beden E. -0.85714*
Diş Hekimliği	17	2.57	0.54			Mühendislik -0.52325* Sağlık -0.89309* Veterinerlik -0.53595* Tıp -0.59845* Beden E. -1.39309*
Tıp	16	3.17	0.67			Diş H. 0.59845* Beden E. -0.79464*
Beden E.	7	3.96	0.62			Mühendislik 0.86984* Eğitim 1.15228* İİBF 1.17338* Ziraat 1.03924* Fen E. 1.22642* İlahiyat 0.91597* Veterinerlik 0.85714* Diş H. 1.39309* Tıp 0.79464*
Toplam	248	2.98	0.77			

Tablo 10’da görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutuna göre öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 2.98’dir. Bu rakam fakültelere göre 2.57 ile 3.96 arasında değişim göstermektedir.

Bununla beraber TKY’nin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutuna göre fakülteler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olduğu görülmektedir ($p=0.001<0.05$). Bu farkların; Mühendislik Fakültesi’nin Fen Edebiyat, Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi’nin

Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Ziraat, Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile, Ziraat Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Fen Edebiyat Fakültesi'nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi'nin Beden Eğitimi Fakültesi ile, Veterinerlik Fakültesi'nin Dış Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Dış Hekimliği Fakültesi'nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, Veterinerlik, Tıp ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi'nin Dış Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Ziraat, Fen Edebiyat, İlahiyat, Veterinerlik, Dış Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.28	0.59	3.354	0.000	Eğitim 0.38313* İİBF 0.44923* Fen E. 0.36235* Dış Hekimliği 0.55059* Beden E. -0.60571*
Eğitim	32	2.89	0.73			Mühendislik -0.38313* Sağlık -0.57455* Veterinerlik -0.48831* Beden E. -0.98884*
İİBF	13	2.83	0.74			Mühendislik -0.44923* Sağlık -0.64066* Veterinerlik -0.55442* Beden E. -1.05495*
Sağlık B.	14	3.47	0.71			Eğitim 0.57455* İİBF 0.64066* Fen E. 0.55378* Dış H. 0.74202*
Ziraat	36	3.07	0.86			Beden Eğitimi -0.81349*
Fen Edebiyat	34	2.91	0.65			Mühendislik -0.36235* Sağlık -0.55378* Veterinerlik -0.46754* Beden E. -0.96807*
İlahiyat	17	3.22	0.62			Dış H. 0.50000* Beden E. -0.65630*

Veterinerlik	27	3.38	0.67	Eğitim 0.48831* İİBF 0.55442* Fen E. 0.46754* Diş H. 0.65577*
Diş Hekimliği	17	2.72	0.42	Mühendislik -0.55059* Sağlık -0.74202* İlahiyat -0.50000* Veterinerlik -0.65577* Beden E. -1.15630*
Tıp	16	3.16	0.63	Beden Eğitimi -0.72321*
Beden E.	7	3.88	0.41	Mühendislik 0.60571* Eğitim 0.98884* İİBF 1.05495* Ziraat 0.81349* Fen E. 0.96807* İlahiyat 0.65630* Diş H. 1.15630* Tıp 0.72321*
Toplam	248	3.11	0.71	

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutuna dair öğretim üyelerinin algıları fakültelere göre 2.72 ile 3.88 arasında değiştiği ve bu algıların ortalamasının 3.11 olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra, Tablo 11’de gösterildiği gibi fakülteler arasında istatistiksel açıdan 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0.000<0.05$). Bu test sonucunda; Mühendislik Fakültesi’nin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat, Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi’nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Diş Hekimliği Fakülteleri ile, Ziraat Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile, Fen Edebiyat Fakültesi’nin Mühendislik, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi’nin Diş Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Veterinerlik Fakültesi’nin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat ve Diş Hekimliği ve Fakülteleri ile, Diş Hekimliği Fakültesi’nin Mühendislik, Sağlık Bilimleri, İlahiyat, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi’nin Beden Eğitimi Fakültesi ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi’nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Ziraat, Fen Edebiyat, İlahiyat, Diş Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile farklar olduğu görülmektedir.

Toplam kalite yönetiminin fakülteadaki iç çevre-kültür alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve fakülte değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Fakülteadaki İç Çevre-Kültür Boyutunun Fakültelere Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Ortalamalar Farkı
Mühendislik	35	3.33	0.68	2.599	0.005	Sağlık -0.48095* Diş Hekimliği 0.46082* Beden E. -0.58639*
Eğitim	32	3.30	0.77			Sağlık -0.50340* Diş H. 0.43838* Beden E. -0.60884*
İİBF	13	3.24	0.46			Sağlık -0.56750* Beden E. -0.67295*
Sağlık B.	14	3.81	0.75			Mühendislik 0.48095* Eğitim 0.50340* İİBF 0.56750* Fen E. 0.60564* Diş H. 0.94178* Tıp 0.56888*
Ziraat	36	3.47	0.79			Diş Hekimliği 0.60636*
Fen Edebiyat	34	3.20	0.69			Sağlık -0.60564* İlahiyat -0.42297* Beden E. -0.71108*
İlahiyat	17	3.63	0.58			Fen E. 0.42297* Diş H. 0.75910*
Veterinerlik	27	3.53	0.85			Diş Hekimliği 0.66677*
Diş Hekimliği	17	2.87	0.40			Mühendislik -0.46082* Eğitim -0.43838* Sağlık -0.94178* Ziraat -0.60636* İlahiyat -0.75910* Veterinerlik -0.66677* Beden E. -1.04722*
Tıp	16	3.24	0.62			Sağlık -0.56888* Beden Eğitimi -0.67432*
Beden E.	7	3.91	0.57			Mühendislik 0.58639* Eğitim 0.60884* İİBF 0.67295* Fen E. 0.71108* Diş H. 1.04722* Tıp 0.67432*
Toplam	248	3.37	0.72			

Tablo 12’de görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin fakülteadaki iç çevre-kültür alt boyutuna dair öğretim üyelerinin algıları fakültelere göre 2.87 ile 3.91 arasında değiştiği ve bu algıların ortalamasının 3.37 olduğu görülmektedir.

Bununla beraber TKY’nin fakülteadaki iç çevre-kültür alt boyutuna göre fakülteler arasında 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olduğu görülmektedir

($p=0.005<0.05$). Bu farkların; Mühendislik Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri, Dış Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Eğitim Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri, Dış Hekimliği ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Sağlık Bilimleri Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat, Dış Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile, Ziraat Fakültesi'nin Dış Hekimliği Fakültesi ile, Fen Edebiyat Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri, İlahiyat ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, İlahiyat Fakültesi'nin Fen Edebiyat ve Dış Hekimliği Fakülteleri ile, Veterinerlik Fakültesi'nin Dış Hekimliği Fakültesi ile, Dış Hekimliği Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, Sağlık Bilimleri, Ziraat, İlahiyat, Veterinerlik ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile, Tıp Fakültesi'nin Sağlık Bilimleri ve Beden Eğitimi Fakülteleri ile ve son olarak da Beden Eğitimi Fakültesi'nin Mühendislik, Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Fen Edebiyat, Dış Hekimliği ve Tıp Fakülteleri ile olduğu görülmektedir.

Fakülte değişkeninden sonra akademik ünvan değişkenine göre anova testi yapılmış, 0.05 düzeyinde anlamlı farklara bakılmıştır. Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesine göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13: Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Profesör	80	3.24	0.62	1.018	0.363
Doçent	79	3.18	0.64		
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.10	0.58		
Toplam	248	3.17	0.61		

Tablo 13'de de gösterildiği gibi yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesinin akademik ünvan değişkenine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 3.17 olup, bu rakam akademik ünvanlara göre 3.10 ile 3.24 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.363>0.05$).

Müşteri beklentileri alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 14'de gösterilmiştir.

Tablo 14: Müşteri Beklentileri Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	Ortalamalar Farkı		F	P	Anlamlı Farklar
Profesör	80	3.42	0.60	Doçent	0.09884	3.687	0.026	Profesör ve Dr. Öğretim Üyesi
				Dr.Öğ.Üyesi	0.24560*			
Doçent	79	3.32	0.63	Profesör	-0.09884			
				Dr.Öğ.Üyesi	0.14676			
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.17	0.57	Profesör	-0.24560*			
				Doçent	-0.14676			
Toplam	248	3.30	0.59					

Toplam kalite yönetiminin müşteri beklentileri alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin algıları 3.17 ile 3.42 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalaması 3.30 olduğu görülmüştür. Buna ek olarak TKY'nin müşteri beklentileri alt boyutuna göre akademik ünvanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark görülmektedir ($p=0.026<0.05$). Bu fark profesör ve Dr. Öğretim Üyesi arasındadır. Analiz sonuçlarına göre Profesörlerin toplam kalite yönetimi algısı Dr. Öğretim Üyelerinden yüksek çıkmıştır.

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir.

Tablo 15: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Profesör	80	3.31	0.63	0.048	0.953
Doçent	79	3.32	0.68		
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.29	0.57		
Toplam	248	3.30	0.62		

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin

algıları 3.29 ile 3.32 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 3.30 olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 15’de görüldüğü gibi ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.953>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin formel performans standartlarının varlığı alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Profesör	80	3.31	0.63	0.048	0.953
Doçent	79	3.32	0.68		
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.29	0.57		
Toplam	248	3.30	0.62		

Toplam kalite yönetiminin formel performans standartlarının varlığı alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin algıları 3.29 ile 3.32 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 3.30 olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 16’da görüldüğü gibi ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.953>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyen Mekanizmalar Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Profesör	80	3.02	0.77	0.320	0.726
Doçent	79	2.99	0.79		
Dr. Öğretim Üyesi	89	2.93	0.76		
Toplam	248	2.98	0.77		

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini destekleyen mekanizmalar alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin algıları 2.93 ile 3.02 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 2.98 olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 17’de görüldüğü gibi ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.726>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
Profesör	80	3.13	0.77	0.225	0.798
Doçent	79	3.14	0.69		
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.07	0.67		
Toplam	248	3.11	0.71		

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin algıları 3.07 ile 3.14 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 2.98 olduğu ortaya çıkmıştır. Tablo 18’de görüldüğü gibi ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.798>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin fakültedeki iç çevre-kültür alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve akademik ünvan değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Fakülte'deki İç Çevre-Kültür Boyutunun Akademik Ünvana Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	Ortalamalar Farkı		F	P	Anlamlı Farklar
Profesör	80	3.51	0.72	Doçent	0.11951	3.126	0.049	Profesör ve Dr. Öğretim Üyesi
				Dr.Öğ.Üyesi	0.26406*			
Doçent	79	3.39	0.76	Profesör	-0.11951			
				Dr.Öğ.Üyesi	0.14454			
Dr. Öğretim Üyesi	89	3.19	0.66	Profesör	-0.26406*			
				Doçent	-0.14454			
Toplam	248	3.36	0.72					

Toplam kalite yönetiminin fakülte'deki iç çevre-kültür alt boyutunun akademik ünvan değişkenine göre öğretim üyelerinin algıları 3.19 ile 3.51 arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca bu algıların ortalamasının 3.36 olduğu ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak TKY'nin fakülte'deki iç çevre-kültür alt boyutuna göre akademik ünvanlar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark görülmektedir ($p=0.049<0.05$). Bu fark, Profesör ve Dr. Öğretim Üyesi arasındadır. Analiz sonuçlarına göre Profesörlerin toplam kalite yönetimi algısı Dr. Öğretim Üyelerinden yüksektir.

Akademik ünvan değişkeninden sonra cinsiyet değişkenine göre t testi yapılmış, 0.05 düzeyinde anlamlı farkların olup olmadığı tespit edilmiştir. Toplam kalite yönetiminin ve alt boyutlarının değerlendirilmesine dair öğretim üyelerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık durumunu öğrenmek için öğretim üyelerinin algılarının ortalaması hesaplanarak t testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 20'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Katılımcıların Yükseköğretimde TKY'ye Yönelik Algılarının Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	T	F	P
Toplam	Kadın	83	3.17	0.70	0.042	1.700	0.969
	Erkek	165	3.17	0.57			
Müşteri Beklentileri	Kadın	83	3.26	0.64	-0.669	0.537	0.519
	Erkek	165	3.32	0.57			
İç Müşteri İlişkilerini Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları	Kadın	83	2.96	0.87	0.084	0.684	0.937
	Erkek	165	2.96	0.73			
Formel Performans Standartlarının Varlığı	Kadın	83	3.36	0.73	0.912	2.055	0.403
	Erkek	165	3.28	0.57			
İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar	Kadın	83	2.98	0.86	0.038	1.156	0.970
	Erkek	165	2.98	0.73			
İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler	Kadın	83	3.10	0.75	-0.156	0.581	0.880
	Erkek	165	3.12	0.69			
Fakültedeki İç Çevre-Kültür	Kadın	83	3.37	0.76	0.000	0.517	1.000
	Erkek	165	3.37	0.71			

Tablo 20’de görüldüğü üzere TKY’nin ve alt boyutlarının değerlendirilmesine dair öğretim üyelerinin algılarının cinsiyet değişkenine göre 0.05 düzeyinde anlamlı farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır ($p < 0.05$).

Cinsiyet değişkeninden sonra mesleki kıdem değişkenine göre anova testi yapılmış, 0.05 düzeyinde anlamlı farklar olup olmadığı tespit edilmiştir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesine dair öğretim

elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.14	0.31	0.946	0.438
6-10 yıl	26	3.15	0.72		
11-15 yıl	43	3.02	0.57		
16-20 yıl	48	3.17	0.60		
21 yıl ve üzeri	126	3.23	0.62		
Toplam	248	3.17	0.61		

Tablo 21’de gösterildiği gibi yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elemanlarının algılarının ortalaması 3.17 olup, bu rakam 3.02 ile 3.23 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.438>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin müşteri beklentileri alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Müşteri Beklentileri Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.42	0.32	1.967	0.100
6-10 yıl	26	3.19	0.66		
11-15 yıl	43	3.12	0.54		
16-20 yıl	48	3.28	0.60		
21 yıl ve üzeri	126	3.39	0.59		
Toplam	248	3.30	0.59		

Tablo 22’de gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin müşteri beklentileri alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 3.30 olup, bu rakam 3.12 ile 3.42 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.100>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: İç Müşteri İhtiyaçlarını Anlama ve Bilgi Edinme Mekanizmaları Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.26	0.63	1.098	0.358
6-10 yıl	26	2.98	0.93		
11-15 yıl	43	2.75	0.76		
16-20 yıl	48	2.96	0.73		
21 yıl ve üzeri	126	3.01	0.77		
Toplam	248	2.96	0.78		

Tablo 23’de gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmaları alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 2.92 olup, bu rakam 2.75 ile 3.26 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.358>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin formel performans standartlarının varlığı alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: Formel Performans Standartlarının Varlığı Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.20	0.37	0.252	0.908
6-10 yıl	26	3.33	0.70		
11-15 yıl	43	3.23	0.54		
16-20 yıl	48	3.31	0.61		
21 yıl ve üzeri	126	3.32	0.65		
Toplam	248	3.30	0.62		

Tablo 24’de gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin formel performans standartlarının varlığı alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 3.30 olup, bu rakam 3.20 ile 3.33 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.908>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25: İç Müşteri İlişkilerini Destekleyici Mekanizmalar Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	2.55	0.61	0.511	0.728
6-10 yıl	26	2.94	0.84		
11-15 yıl	43	2.93	0.83		
16-20 yıl	48	3.00	0.79		
21 yıl ve üzeri	126	3.01	0.74		
Toplam	248	2.98	0.77		

Tablo 25’de gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elemanlarının algılarının ortalaması 3.30 olup, bu rakam 3.20 ile 3.33 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.728>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: İç Müşteri İlişkileri Yönetimini Engelleyen Faktörler Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.00	0.51	0.628	0.643
6-10 yıl	26	3.13	0.79		
11-15 yıl	43	2.97	0.63		
16-20 yıl	48	3.11	0.68		
21 yıl ve üzeri	126	3.16	0.73		
Toplam	248	3.11	0.71		

Tablo 26’da gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elemanlarının algılarının ortalaması 3.11 olup, bu rakam 3.00 ile 3.16 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.643>0.05$).

Toplam kalite yönetiminin fakültedeki iç çevre-kültür alt boyutuna göre öğretim elemanlarının algıları ve mesleki kıdem değişkenine göre anova testi sonuçları Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: Fakültedeki İç Çevre Kültür Boyutunun Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi Sonuçları

Gruplar	N	$\bar{X}$	SS	F	P
1-5 yıl	5	3.40	0.43	2.006	0.094
6-10 yıl	26	3.31	0.86		
11-15 yıl	43	3.12	0.70		
16-20 yıl	48	3.35	0.72		
21 yıl ve üzeri	126	3.48	0.70		
Toplam	248	3.37	0.72		

Tablo 27’de gösterildiği gibi yükseköğretimde TKY’nin Fakültedeki iç çevre kültür alt boyutunun değerlendirilmesinin mesleki kıdem değişkenine dair öğretim elamanlarının algılarının ortalaması 3.37 olup, bu rakam 3.12 ile 3.48 arasında değişmektedir. Ortalamalar arasında 0.05 düzeyinde anlamlı fark yoktur ($p=0.094>0.05$).

SONUÇ

TKY, eğitim sisteminin geliştirilmesinde ve toplumun beklentilerini karşılayabilecek nitelikli personelin geliştirilmesinde geleneksel eğitim yaklaşımına kıyasla büyük avantajlara sahiptir. TKY, halkın eğitim sistemine olan güvenini geri kazanma fırsatı sunmaktadır. İş dünyasının nitelikli personel arzusu, eğitim sisteminin sürekli gelişimi ile tatmin edilecektir. Geleneksel bir kapalı sistemle böyle bir gelişme mümkün değildir. Eğitim sisteminin geliştirilmesi ülkenin üretim kapasitelerini artıracaktır. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi anlayışının üretim kuruluşlarından önce yükseköğretim kurumlarında uygulanması daha anlamlı ve gereklidir. Eğitim sistemimiz başarısız olursa ve düşük kaliteli çıktılar üretirse, bu tüm toplumun kaynak kaybı anlamına gelir.

Araştırmada Balcı (1998) tarafından geliştirilen “Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin test edilmesinden sonra araştırma modelinin analizi SPSS Statics 25 paket programı ile yapılmıştır. Analizler sonucunda ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilikleri sağlanmıştır.

Araştırmada yapılan anketlerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik testi yapılmış ve 0.917 mükemmel derecede güvenilirlik bulunmuştur. Ayrıca alt boyutlara ilişkin güvenilirlik testi sonuçları; müşteri beklentileri 0.942 (mükemmel), iç müşteri ilişkilerini anlama ve bilgi edinme mekanizmaları 0.897 (iyi derece), formel performans standartlarının varlığı 0.907 (mükemmel), iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmalar 0.918 (mükemmel), iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörler 0.916 (mükemmel), fakültedeki iç çevre-kültür 0.953 (mükemmel) olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada TKY’nin ve TKY’nin alt boyutlarının uygulanabilirliğine dair öğretim üyelerinin algılarına ve öğretim üyelerinin algılarının fakülte, akademik ünvan, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından farklılık gösterip göstermediğine göre çalışmalar yapılmıştır.

Araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesinde öğretim üyelerinin kendi üniversitelerini göz önünde bulundurarak yanıtladığı ifadelere göre, TKY’nin uygulanabilirliğine dair algılarının ortalama değeri 3.17 olarak tespit edilmiştir. Bu rakam orta dereceyi göstermektedir. Bunun yanı sıra TKY’nin alt boyutlarını incelediğimiz zaman, öğretim üyelerinin bu alt boyutların üniversitelerinde

uygulanabilirliğine dair algıları bakımından; müşteri beklentilerinin ortalama değeri 3.30, iç müşteri ihtiyaçlarını anlama ve bilgi edinme mekanizmalarının ortalama değeri 2.96, formel performans standartlarının varlığının ortama değeri 3.30, iç müşteri ilişkilerini destekleyici mekanizmaların ortalama değeri 2.98, iç müşteri ilişkileri yönetimini engelleyen faktörlerin ortalama değeri 3.11 ve son olarak fakültede iç çevre-kültürün ortalama değeri 3.37 bulunmuştur.

Genel olarak bu araştırmada, toplam kalite yönetimi ve onun alt boyutlarına ilişkin öğretim üyelerinin algıları ortalamasının fakülteler ve akademik ünvana göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Her fakültenin diğer fakültelerin tamamı ile değil bazıları ile aralarında farklılık olduğu yapılan analizler sonucu ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetiminin iki alt boyutunda (müşteri beklentileri ve fakültedeki iç çevre-kültür) ise öğretim üyelerinin algılarının ortalamasının akademik ünvana göre farklılık göstermiş; bu farklılıklar Profesör ve Dr. Öğretim Üyesi arasında olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığı zaman profesörlerin toplam kalite yönetimi algısı dr. öğretim üyelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Literatüre bakıldığında yükseköğretimde toplam kalite yönetimi konusunda çalışmaların az olduğu görülmektedir. Ceylan (1998) Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde öğretim elemanlarının görüşlerine dayanarak toplam kalite yönetiminin ilkelerinin yükseköğretimde uygulanabilirliği tespit edilmiştir. Ceylan (1998) çalışmasında olduğu gibi, bu çalışmada da bazı değişkenlere göre farklılıklar yokken, bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi konusunda bir başka çalışma Balcı (1998) tarafından Ankara Üniversitesi'nde yapılmış, ölçeğin alt boyutlarının her birinin yapı geçerliliği ve iç tutarlılığı sınanmıştır. Balcı'dan farklı olarak bu çalışmada katılımcıların toplam kalite yönetiminin ve ölçeğin alt boyutlarının anketin değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği tespit edilmiştir.

Literatürde bir başka çalışma Ergül (2000) tarafından Gazi Üniversitesi'nde yapılmıştır. Bu çalışmada olduğu gibi Gazi Üniversitesi'nde de yapılan araştırmada demografik özelliklere göre farklılıklar tespit edilmiştir. Gazi Üniversitesi'nde yapılan çalışmada yükseköğretimde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği hakkında öğretim elemanlarının algılarının ortalaması 3.08 olarak görülürken, bu çalışmada söz konusu rakam 3.17 olarak ortaya çıkmıştır. Fakültelere göre

incelendiği zaman Gazi Üniversitesi'nde öğretim elemanlarının toplam kalite yönetimi algısı Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda diğler fakültelerden daha yüksek olduğu görölürken, bu çalışmada öğretim elemanlarının toplam kalite yönetimi algısı Sağlık Fakültesi'nde daha yüksek çıkmıştır. Akademik unvan değışkenine göre farklılıklara bakıldığı zaman bu çalışmada Gazi Üniversitesi örneğinden farklı olarak iki alt boyutta Profesör ve Dr. Öğretim Üyesi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Cinsiyet değışkenine göre bu çalışmada farklılıklar görölmezken, Gazi Üniversitesi örneğinde erkek öğretim elemanlarının toplam kalite yönetimi algıları kadın öğretim elemanlarından daha yüksek çıkmıştır. Son olarak akademik ünvan değışkenine göre Gazi Üniversitesi örneğinden farklı olarak bu çalışmada farklılıklar bulunmamıştır.

Sonuç olarak yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak şunlar söylenebilir; TKY'yi oluşturan ilkelerin birçoğu yükseköğretim kurumlarında uygulanmaktadır. Fakat TKY'nin ilkelerinin tümünün yükseköğretim kurumlarında toplam olarak uygulanması yeni bir felsefi düşünce yoludur. Özellikle de toplam kalite yönetimi ilkelerinin bütüncül olarak yeni bir akademik mükemmellik kültürü olarak uygulanması anlamlı ve yeni bir yaklaşımdır.

KAYNAKÇA

- AKGÜL, A. (1999). Toplam Kalite Yönetim Sistemi. *Yeni Türkiye Dergisi Kalite Özel Sayısı*. 1(26), 44-51.
- AKYÜZ, A. (2001). Üniversite Kütüphanelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Bir Model. *Standart Dergisi*. 3(19), 1-9.
- BALCI, A. (1998). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği. *Ankara Üniversitesi Dergisi*. 1(15), 319-334
- BALCI, A. (1999, Kasım). “2000’li Yıllar ve Toplam Kalite Yönetimi”. 8. *Ulusal Kalite Kongresi*. 20-44.
- BAŞAR, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- BENGİSU, M. (2007). Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Yaşar University*. 2(7), 739-749.
- BOZKURT, R. (1994). Kalitenin esasları ve Deming’in 14 ilkesi *MPM Verimlilik Dergisi*, (3).
- BULUT, Ö. (1998). Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde TKY ve TKY Uygulaması ve Yararları. 2. *Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makale*. Tüsiad Kalder yayınları.
- BULUT, Ö., R. Günbunar, E. Çivi, M. Öztürk. (1997). Eğitim Yönetiminin Çağdaştırılması: Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve Yararları. *Kalder*, 2. *Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Ödül Kazanan Makale*.
- BURNHAM, J.W. (1992). *A TQM Approach*, Longman. London: Managing Quality in Schools.
- CAFOĞLU, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- ÇAĞLAR, İ. (1998). Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı. *Standart Dergisi*. 7(4), 92-95.
- ÇAKIL, Z. (2006) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi-İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul
- ÇETİN, C., vd. (1998) *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Dora Yayınları
- ÇETİN, C. ve Akın, B. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ÇORUH, M. (1998). *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- ÇORUH, M. (1997). Başkent Üniversitesi, Master Programlarında Uygulamalı Toplam Kalite Yönetimi Dersi. *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu Bildirileri Kitabı I*.
- ÇORUH, M. (1995). Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Veri, IV. *Ulusal Kalite Kongresi*.

- ÇORUH, M. (1999). *Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı
- DEMİRKAN, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*. Sakarya: Değişim Yayınları.
- DOĞAN, E. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Academy Plus Yayınevi.
- DUBRİN, A., vd. (1989). *Management Organization*. London: Sought-Western
- EFİL, İ. (1996) *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, (110).
- EFİL, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*, Bursa: Dora Yayınları.
- ENSARİ, H. (2003). *21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ERGÜL, H. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Hakkındaki Öğretim Elemanlarının Algıları: Gazi Üniversitesi Örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ERKOÇ, Z. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Terimler Sözlüğü*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- EROL, Z. (1994) Kriz ve Kalite. *Önce Kalite Dergisi*. 3(9), 237-245
- EYİTMİŞ, A. (2000) *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi ve Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F.'de ISO 9002 Kalite Güvence Modeli Önerisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- FİDAN, N. ve M. Erden. (1998). *Eğitime Giriş*. İstanbul: Alkım Yayıncılık.
- GENCEL, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(3), 164-218
- GLASSER, W. (2000). *Kaliteli Eğitimde Öğretmen*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- GÜLSOY, R. (2007). *İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- GÜRLEK, B. ve Güral, M.A. (1998). Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1), 124-213.
- Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İSHİKAWA, K. (1990). *Introduction To Quality Control*. Tokyo: Trans: Loftus.
- KARTAL, M. (1999). *İstatistiksel Kalite Kontrolü*, Erzurum: Şafak Yayınevi. 1.Baskı.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1992). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.

- KAVRAKOĞLU, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- KOLARİK, W. (1995). *Creating Quality*. McGraw-Hill Book Company
- KÖKSAL, G. (1997). Eğitim Sistemine Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar. 2. *Kalite Yönetimi Makale Yarışması Kalder, Ödül Kazanan Makale*.
- KÖKSAL, H. (1998). *Kalite Okullarına Geçişte Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- KÜÇÜK, O. (2004). *Standardizyon ve Kalite*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ÖZCAN, K. (1996) Yükseköğretimde Kalite Standartı. *Türk Standartlar Enstitüsü*. Yıl 35, Özel Sayı, 112-141
- ÖZDEMİR, S. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı*. 217-221
- ÖZDEMİR, S. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplan Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(3), 213-303.
- ÖZDEMİR, T. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrol*, Ankara: Döner Sermaye İşletmesi Yayınları.
- ÖZDEN, Y. (1998) Yeni Kurulan Üniversitelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. Kırıkkale: *Symposium on Cont, Nous Ouality Improvement in Higher Education*
- ÖZEVREN, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- ÖZEVREN, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayın.
- PAŞAOĞLU, P. (2011). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- PEŞKİRCİOĞLU, N. (1995). TKY ve Katılımcılık. *Verimlilik Dergisi Özel Sayısı*. Milli Produktivite Merkezi Yayını, 27-31.
- SARAN, M. ve A. Göçerler. (1998). "Kamu Hizmetlerinde ve _çisleri Bakanlığı'nda Toplam Kalite Yönetimi", *Türk Dare Dergisi*, 8(421), 312-417.
- SARP, N. (2014) *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı
- SARVAN, F., Cömert Ş. ve Karakaş K. (1979). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliğini İrdeleyen Teorik Bir Yaklaşım. *Başkent Üniversitesi, Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu Bildirileri Kitabı I*.
- SELÇUK, A. (1997). *Kalite Sistem Dokümantasyonu*. Ankara: Kalder yayınları.
- SERİN, H., Aytekin, A. (2009). Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi* 11(15), 83-93

- SPİRİNG, F .(1995) TQM in two Canadion university settings, *TQM Readings of the First World Congress*. Londra: ed. Gopal K. Kanji Chapman&Hall.
- ŞİMŞEK, Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Damla Ofset.
- ŞİMŞEK, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Basım Yayınevi.
- TAŞÇI, D. (1996) Uzaktan Eğitim Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Uygulanabilirliği. *MEB-FRTEB Türkiye I Uluslararası Uzaktan Eğitim Sempozyumu*.
- TEKİN, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: İletişim Yayınları. 3.Baskı.
- TEZCAN, M. (1979) *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: TDK Yayını.
- TOLGA, E., KÜLÜR, C., KAHRAMAN, C. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi. Galatasaray Üniversitesi Yayını*, 9(2), 92-109.
- TOLGA, N. (2007). *Ortaöğretim Kurumundaki Öğretmenlerin Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Karşı tutumları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÜNAL, Y. (2015). *İlkokullarda Görevli Yönetici Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimine Karşı Tutumları*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep
- WILKINSON, A., Godfrey G. And Marchington. M. (1995). *Bouquets, brickbats and blinkers: total quality management and employee involvement in practice*. Paper presented to the Employment research Unit Conference, Cardiff Business School.
- YATKIN, A. (2004) *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- YENERSOY, G. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayınları.
- YILDIRIM, H. (2002). *Eğitimde Toplamda Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları,1. Baskı.
- YILDIZ, G. ve Ardıç, K. (1999). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1), 73-82
- YILMAZ, M. (2003) *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi Ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Cumhuriyeti Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Öğretim Elemanı;

Yükseköğretim kurumlarında öğretim elemanlarının Toplam Kalite Yönetimi'ni algılayış düzeylerini (yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanabilirlik düzeyini) belirlemek için planlanan Yüksek Lisans tezine bilimsel veri toplamak üzere, bu kurumları yaşayarak tanıyan siz değerli öğretim elemanlarımızın görüşlerine ihtiyaç duyulmuştur. Elde edilecek veriler araştırmanın amacı dışında kullanılmayacaktır.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. 1. bölümde Kişisel Bilgiler bulunmakta, 2. bölümde ise Toplam Kalite Yönetimine ilişkin görüşleriniz istenmektedir.

İşbirliğiniz ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Şamhal ABBASALİYEV

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Fakülteniz: (Lütfen Yazınız).....

2. Ünvanınız:

() Profesör

() Doçent

() Dr.Öğretim Üyesi

3. Cinsiyetiniz:

() Kadın

() Erkek

4. Mesleki Kıdeminiz:

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve Üzeri

Bu araştırmada, **Toplam Kalite Yönetimi (TKY); Kurumun müşterilerinin (öğrenci, öğretim elemanı, diğeri çalışanlar, ebeveyn, iş dünyası vs.) kendilerine sağlanan hizmetlerden memnun olma derecesi olarak tanımlanmaktadır.** Araştırma öğretim elemanları ile sınırlı tutulmuştur.

Kendini rapor etmeye dayalı bu ankette **1: Çok Düşük, 2: Düşük, 3: Orta, 4: İyi, 5: Çok İyi** yi göstermektedir. Fakültenizin şu anki durumunu değerlendirerek, lütfen maddelerin karşısındaki size uygun gelen kutuyu (X) ile işaretleyiniz.

Müşteri: Öğrenci, öğretim elemanı, kurumda çalışan diğeri elemanlar, ebeveyn, iş dünyası vb.

İç Müşteri: Öğrenci, öğretim elemanı, kurumda çalışan diğeri çalışanlardır.

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİ	1	2	3	4	5
1.Fakülte yönetiminin, iç müşteri hizmetlerinin bölümler arası bağımlılığı gerektirdiğini anlaması					
2.Fakülte yönetiminin, iç müşterilerinin güven ihtiyacını anlaması					
3.Fakülte yönetiminin iç müşterilerinin her birine bireysel özen göstermesi					
4.Rehberlik ve danışma hizmetlerinin durumu					
5.Sınıftaki öğretimin diğeri öğrenme imkanları ile desteklenmesi					
6.Öğretimin küçük gruplarla yapılması					
7.Okulda, uygun öğrenme ortamının oluşturulması					
8.Programın öğrenci ihtiyaçlarına uygunluğu					
9.Öğrenme ve öğretme stratejilerinin ders ve program amaçlarına uygunluğu					
10.Öğretimin öğrenci merkezli olması					
11.Öğrencinin kendi öğrenmesi için sorumluluk almasının teşvik edilmesi					
12.Yaratıcı düşüncelerin teşvik edilmesi					
13.Yönetici ve akademisyenlerin öğrenciye ilgi göstermesi					
14.Öğrenci gelişiminin test, yazılı ve sözlü sınavlarla izlenmesi ve başarısı hakkında öğrenciye anında yanıt verilmesi					
15.Öğrenci tepkilerinin düzenli olarak değerlendirilmesi					

16.Öğrencilerin okulda olup bitenler konusunda bilgilendirilmesi					
17.Kantin ve kafeterya hizmetlerinin durumu					
18.Öğrencilerin kendi etkinliklerini örgütlemesi					
19.Fakültenin öğretim araç ve gereçleri (tepegöz, data show bilgisayar vb.) bakımından durumu					
20.Öğrenmeyi öğrenen, yeni teknolojileri kullanabilen ve bilgiyi sürekli arayan öğrenciler yetiştirme					
21.Öğretim elemanına dersin içeriği ve dersin işlenişi seçiminde özgürlük tanınması					
22.Öğretim elemanına ders kitabı ve diğer öğretim materyallerini seçmede özgürlük tanınması					
23.Öğretim elemanına öğrenci ödevlerinin nitelik ve miktarını kararlaştırmada özgürlük verilmesi					
24.Bölümler arası araştırma projelerinin başlatılması					
25.Takım çalışmalarının özendirilmesi					
26.Öğrencilerin kendilerinden neler beklediğini bilmeleri					
27.Öğrencilerin kendi başlarına araştırma yapmaları ve kütüphaneleri kullanmaları için özendirilmeleri					
28.Öğretim elemanlarının kişilik ve yetenekleri ile uygun olarak görevlendirilmesi					
29.Öğretim elemanlarının yeni denemeler için yönetimden destek ve teşvik görmesi					
30.Öğretim elemanlarının fakültenin öğretim etkinliklerinin planlanmasında söz sahibi olmaları					
İÇ MÜŞTERİ İHTİYAÇLARINI ANLAMA VE BİLGİ EDİNME MEKANİZMALARI	1	2	3	4	5
1.Fakültenin iç müşteri ihtiyaçlarını tespit etmek için düzenli olarak bilgi toplaması					
2.Fakültenin iç müşteri hakkında bilgi toplamak üzere piyasa araştırması uygulaması					
3.Fakültenin, iç müşterilerin hizmet kalitesi beklentileri hakkında düzenli olarak bilgi toplaması					
4.Fakültenin iç müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgileri, iç müşteriler tarafından getirilen şikâyetler yoluyla öğrenmesi					
5.Fakültenin iç müşteri ihtiyaçlarını tecrübe ve gözlemlere davalı olarak öğrenmesi					
6.Fakültenin iç müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgiyi, informal toplantı ve bir araya gelmelerle sağlaması					

FORMEL PERFORMANS STANDARTLARININ VARLIĞI	1	2	3	4	5
1.Fakültenin görevlerini tamamlama yeteneği					
2.Fakültenin güven sağlama yeteneği					
3.Fakültenin fiziksel kolaylıklar sağlama yeteneği					
4.Öğrencilerin derslere devam ve katılımlarının performanslarında esas alınması					
5.Öğrenci başarısının ölçülmesi					
6.Öğretim elemanlarının ders içeriklerini geliştirmelerinin ve dersteki performanslarının, öğretim elemanın performanslarının değerlendirmesine katkısı					
7.Derslerde verilen ödevlerin değerlendirmesinin, öğrenci performansındaki etkisi					
8.Öğretim elemanlarının performanslarının değerlendirmesinde lisansüstü tez danışmanlıklarının katkısı					
9.Öğretim elemanlarının performans ölçümlerinde atama ve yükseltme, jüri üyelikleri katkısı					
10.Öğretim üyelerinin performans ölçümünde üniversite dışı danışmanlık ve öğretim hizmetlerinin (seminer, sempozyum, konferans gibi) katkısı					
11.Öğretim elemanlarının performans ölçümünde yurtdışı steyşınları (citation) katkısı					
12.Öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde ders kitabı yazmanın katkısı					
13.Öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde bildiri sunmanın katkısı					
14.Öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde yönetsel görevlerin katkısı					
15.Öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde öğrenci ve yönetimin değerlendirmesinin katkısı					
16. Öğretim elemanlarının performans değerlendirmesinde hakemli dergilerdeki özellikle yurtdışı makalelerin katkısı					
İÇ MÜSTERİ İLİŞKİLERİNİ DESTEKLEYİCİ MEKANİZMALAR	1	2	3	4	5
1.Fakültenin hizmet ihtiyacını karşılayacak yeterli kaynağının bulunması					
2.Fakültenin hizmet kalitesini artırıcı programlar düzenlemesi					
3.Çalışanların hizmete öncelik vermesi nedeniyle ödüllendirilmesi					
4.Nicelikten çok niteliğin vurgulanması					

5.Fakültenin etkili şekilde hizmet sağlama tutarlılığını başarmak üzere otomasyona gitmesi					
6.Hizmet tutarlılığını artırmak üzere uygulama işlemlerini geliştirici programların düzenlenmesi					
7.Bölümlerin iç müşteri taleplerini karşılama kaynakları					
8. Yönetimin vizyon sahibi olması ve onu çalışanlarla paylaşması					
9. Yönetimin kaliteye ilgisi					
İÇ MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİNİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER	1	2	3	4	5
1.Fakültede iç müşteri yönetimi felsefesinin uygulanabilirliğine olan inanç					
2.İç müşteri yönetimi felsefesinin fakülteye yararına inanma					
3.İç müşteri kavramının farkına varma					
4.Fakültenin vizyon ve misyonunun belirlenmesi					
5.İç müşteri ilişkileri yönetimi stratejik planı					
6.Planı uygulayacak personelin becerisi					
7.Yönetimin iç müşterilere gerekli destek ve rehberliği					
8.Klasik akademik geleneklerin (mesleğin özgürlüğü endişesi gibi) ve geleneksel sınıf uygulamasının denetlemeye izin vermesi					
9.Öğretim elemanlarının takım çalışması alışkanlığı					
10.İç müşteri ilişkilerini esas alan bir örgütsel kültürün varlığı					
FAKÜLTEDEKİ İÇ ÇEVRE-KÜLTÜR	1	2	3	4	5
1. Kendinizi bir takımın parçası gibi hissetmeniz					
2.Takımda diğerlerine yardım etme sorumluluğu duymanız					
3.Takım üyeleri ve sizin rekabetten çok işbirliği yapmanız					
4.Fakültenin önemli bir üyesi olduğunuz duygusunu taşımanız					
5.İsinizi iyi yapma yeteneğinizin olduğuna güvenmeniz					
6.Fakültenizin, görevini yapabilecek nitelikte insanları atadığına inancınız					
7.Fakültenizin, işinizin gerektirdiği ekipmanı sağlaması					
8.Size verilen görevlerin yapılması yanında kontrolünde de söz sahibi olmanız					
9.Fakültede iç müşteri hizmetlerine katkınıza göre itibar görmemiz					
10.İç müşteri ihtiyaçları ile fakülte isteklerinin uyumlu olması					

11.Fakülte yönetimi ile sizin işinizin niteliği hakkında yakın görüşleri paylaşmanız					
12.İş rolünüz ile ilgili görevlerin tümünü anlamanız					
13.Fakültedeki değişmelere ayak uydurabilmeniz					
14.İç müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmede yetiştirilmiş olmanın gereğine inanmanız					
15.İç müşteri hizmeti konusunda yönetimin gerekli liderliği göstermesi					
16.İç müşteri hizmetlerinin yönetimi konusunda fakültenin belli bir vizyon ve misyonu olduğuna inancınız					
17.İç müşteri hizmetlerinin gerektirdiği bölümler arası ve akademisyenler arası bağlılık					
18.İç müşteri hizmetlerinin Pazar ekonomisi ilkelerini gerektirmesinin, kar amacı gütmeyen eğitim normları için uygun düşmeyeceğine inancınız					
19.Fakültenin yazılı bir stratejik planının olduğuna kanaatiniz					
20.Öğretim üyeleri ve öğrencilerin fakültenin etik ve değerlerini anlamaları					
21.Fakültede sürekli gelişmeye olan bağlılık					

Ek-2. Etik Kurul Kararı

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL KARARLARI**

KARAR TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR SAYISI
28.03.2019	3	2019 - 68

KARAR NO: Üniversitemizin Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şamhal ABBASALİYEV'in Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ danışmanlığında "Öğretim Üyelerinin Algılarına Göre Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasını içeren 10885 sayılı dilekçesi okunarak görüşüldü.

2019 - 68

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şamhal ABBASALİYEV'in Dr. Öğr. Üyesi Aysel ÇETİNDERE FİLİZ danışmanlığında "Öğretim Üyelerinin Algılarına Göre Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetiminin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Çalışma" isimli yüksek lisans tezine ilişkin anket çalışmasının kabulüne oy birliği ile karar verildi.

ÖZ GEÇMİŞ

Şamhal Abbasaliyev 18.03.1991 tarihinde Azərbaycan'ın Nahçıvan Özerk Cumhuriyeti'nde doğdu. A. Ferecov Lisesi'ni bitirdikten sonra Nahçıvan Üniversitesi İktisat Fakültesi Muhasebe ve Finansman bölümünden 2012 yılında mezun oldu. 2016 yılında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim dalında yüksek lisans eğitimine başladı. İleri seviyede Rusça ve orta seviyede İngilizce dillerini bilmektedir.

İletişim Bilgileri:

E-mail : shamxal.alisoy@gmail.com

Telefon : +90 (537) 507 56 85