

Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine Karşı Çalışanların Direnç Gösterme Nedenleri

Reasons for Employees' Resistance Against Total Quality Management in Higher Education Institutions

Merve Karabıyık¹ , Elif Baykal² 

¹ İstinye Üniversitesi, Kalite ve Akreditasyon Daire Başkanlığı, İstanbul, Türkiye

² Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü (İngilizce), İstanbul, Türkiye

Özet

Yükseköğretim kurumları eğitim yoluyla bilgi çıktısı yaratmakta, öğrencilerle akademisyenler aracılığıyla toplumsal refah ve toplumsal bilincin yükselmesinde önemli katkılar sağlamaktadır. Toplumu doğrudan etkileyen üniversitelerin eğitim kalitesinin artırılması için öncelikle kendi bünyelerindeki kaliteyi artırmaları gerekmektedir. Çalışmada yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetim uygulamalarına çalışanlar tarafından herhangi bir direnç davranışının gösterilip gösterilmediği ve direnç gösteriliyorsa bunların sebeplerini araştırmak amaçlanmıştır. Literatür taraması sonucunda yükseköğretimde toplam kalite yönetimi hakkında çalışmalar bulunsu da direnç davranışıyla ilişkili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmada literatür taranarak kalite, toplam kalite yönetimi, yükseköğretimde kalite, yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ve direnç kavramları açıklanmıştır. İstanbul'da bulunan bir vakıf Üniversitesinde 7 akademik, 7 idari personel olmak üzere toplam 14 personel ile yarı yapılandırılmış 9 sorudan oluşan mülakat görüşmesi gerçekleştirilmiş, veriler MAXQDA nitel araştırma programında analiz edilmiştir. Araştırmada yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimine karşı çalışanlar tarafından direnç gösterildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca direnç sebepleri olarak iş yükü, zaman sınırı, alışkanlıkların terk edilmemesi, çalışanların konfor alanından çıkmak istememeleri, değişime karşı direnç olması ve toplam kalite yönetiminin zorunluluk esaslı olması görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Direnç, Değişime Direnç, Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Yükseköğretimde Toplam Kalite

Abstract

Through students and academic staff who produce information through education, higher education institutions significantly contribute to societal welfare and consciousness. Universities that have a direct impact on society must improve their own quality before they can improve the quality of education. This study aimed to find out if staff members in higher education institutions exhibit any resistance to TQM methods and, if so, why. The literature review revealed studies on overall quality management in higher education, but none on resistance behavior. By researching the literature, the study provided an explanation of the ideas of quality, resistance, overall quality management, and quality in higher education. At a foundation university in Istanbul, a total of 14 employees—7 academic and 7 administrative—were asked 9 questions in semi-structured interviews. The MAXQDA qualitative research tool was used to analyze the data. The study concluded that staff members in higher education institutions opposed overall quality management. Workload, time constraints, habitual resistance, employees' reluctance to leave their comfort zone, resistance to change, and the requirement for complete quality management were also cited as causes of resistance.

Keywords: Resistance, Resistance to Change, Quality, Total Quality Management, Total Quality in Higher Education

Kalite, Latince karşılığı “nasıl oluştu” olan ‘Qualis’ sözcüğünden türemiştir ve “Qualitas” kelimesini ifade etmektedir (Seilov, 2009). Kalite, kurum/kuruluşların rekabet avantajını sağlamak ve sürdürmek amacıyla stratejik bir farklılaşma aracıdır. Bu durum kaliteyi herhangi bir üretim ya da hizmet süreçlerinin temel bileşeni olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Kaya, 2021). Avrupa

Kalite Kontrol Derneği [ASQC]'e göre kalite “bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliğini karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür” (Gürel, 2000). Türk Dil Kurumu [TDK] sözlüğü kaliteyi, ürünlerin var olan en iyi özellikleri bünyesinde barındırmak olarak tanımlanmıştır (Uygur, 2018). İşletme kalitesi ise, Reeves ve Bednar (1994) tarafından mükemmellik, spesifikasyona

İletişim / Correspondence:

Merve Karabıyık
İstinye Üniversitesi, Kalite ve
Akreditasyon Daire Başkanlığı,
İstanbul, Türkiye
e-posta: krkmzzmerve@gmail.com

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 15(3), 587-604. © 2025 TÜBA
Geliş tarihi / Received: Ekim / October 2, 2023; Kabul tarihi / Accepted: Mart / March 4, 2025

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Karabıyık, M. & Baykal, E. (2025). Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimine karşı çalışanların oluşturduğu direnç. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(3), 587-604. <https://doi.org/10.53478/yuksekokretim.1370168>

ORCID: M. Karabıyık: 0000-0002-7817-8015; E. Baykal: 0000-0002-4966-8074

uygunluk ve müşterinin beklentisinin karşılanması olarak tanımlanmıştır (Gorla ve ark., 2010). Kalite yıllar içerisinde değişime uğramış ve muayene aşamasıyla başlayan kalite süreçleri günümüzde toplam kalite yönetime evrilmiştir. Toplam kalite yönetimini uzun dönem içerisinde ürün/hizmet satın alan kişilerin tatmin olmasını sağlayacak, kurumunda çalışanların ve toplum için avantaj sağlamayı amaçlayan, kaliteyi temel alan ve her çalışanı katılımına dayanan yönetim felsefesidir (Özeroğlu, 2015). Toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyen aynı zamanda ürün kalitesini önemseyen işletmelerin, rekabet gücü ve iş başarıları diğer işletmelere göre daha yüksektir (Herzallah ve ark., 2014). Toplam kalite yönetimi uygulamaları sonucundan işletmelerin elde ettikleri kazanımlarla beraber, bilgi ve bilgili insan yetiştirmenin temel kaynağı olan yükseköğretim kurumları içerisinde uygulanması gerekliliği anlaşılmıştır. Buna bağlı toplam kalite yönetimi eğitim kurumları içinde vazgeçilmez bir hal almıştır. Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite, iç paydaş ve dış paydaşlarının geri bildirimlerinin alındığı, sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayan, kalitenin sadece birkaç kişi ile değil bütün kurumun katkılarıyla yürütülmesini sağlayan topyekûn kaliteyi önceleyen bir yaklaşımdır. Toplam kalite yönetimi işletme içerisinde var olan yönetim yapıları ve sistemleri üzerine inşa edilemez. Toplam kalite yönetimi getireceği faydalardan yararlanabilmek için işletmeler yürütmüş oldukları organizasyon yapısının içerisinde ciddi değişiklikler gerçekleştirmelidir. Yani şirketler geçmişte yürüttükleri birçok alışkanlıklarından vazgeçmek ve toplam kalite yönetimi getirdiği değişim sürecine adapte olmaları gerekir. Bu değişime karşı çalışanlar tarafından direnç davranışı gösterebilirler (Özeroğlu, 2015). Çalışanların var olan işleyişleri artık toplam kalite yönetimi uygulamasına esas olarak belirlenen standartlara, prosedüre, iş akışına vb. yeniliklere adapta olmalarını gerekli kılar. Hatta bütün toplam kalite yönetimi yenilikleri dışında, herhangi bir alan da var olan düzeni değiştirmeye çalıştığımızda insanoğlu olarak şüpheli bakabiliriz. Bu yüzden çalışanların alışagelenden uzaklaşması ve hiç bilmedikleri, bir sürece şüpheli bakmaları doğal bir yaklaşımdır.

Toplam kalite yönetimi sistemi uygulanan kurum ya da kuruluşlarda belirli bir değişim süreci oluşturur, değişimin ise dirençle karşılaşması muhtemeldir. Birçok yazar tarafından değişim girişiminin başarısız olmasının nedeninin direnç davranışı olduğunu vurgulamaktadır. Bu yüzden direnç kırmak için doğru adımlar atmak ve değişim sürecini başarıyla tamamlamak önemlidir. Yapılan literatür taraması sonucunda artan uluslararası rekabet, yüksek öğrenci sayısı, mezunların düşük istihdam oranları vb. faktörler yükseköğretimde kalite kavramının gerekliliği ortaya çıkarmıştır. Kalitenin tarihsel gelişim sürecinin son aşaması olan toplam kalite yönetimi uygulamaları, üniversiteler için oldukça uygun bir modeldir. Bütün bunlara bağlı yükseköğretimde toplam kalite yönetimi hakkında çalışmalar bulunsa da içerisinde direncin olup olmadığı ilişkisi herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın amacı, Yükseköğretim Kurumlarında idari ve akademik personelin Toplam Kalite Yönetim sistemine karşı göstermiş oldukları dirençlerin sebepleriyle beraber incelenmesidir. Araştırmanın amacına ulaşmaya yönelik geliştirilen alt amaçlar; iç paydaşların memnuniyet düzeyleri, kalite çalışmalarının bilinirlik düzeyi, iç paydaşların verimlilik ve etkinlik düzeyi ve üst yönetimin destek düzeyidir.

Yükseköğretimde Kalite ve Akreditasyon

Kalite kavramının çok geniş içeriğe sahip olması nedeniyle herkes tarafından kabul edilen net bir tanımı bulunmamaktadır. Yükselen maliyet baskısı, artan müşterilerin beklentisi kaliteyi bir seçenek olmaktan çıkartıp zorunluluk haline gelmiştir. Bu kapsamda kalitenin doğru anlaşılmasını önemi gün geçtikçe artmıştır. Kalite, kurum/kuruluşların rekabet avantajını sağlamak ve sürdürmek amacıyla stratejik bir farklılaşma aracıdır. Bu durum kaliteyi herhangi bir üretim ya da hizmet süreçlerinin temel bileşeni olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Kaya, 2021). Avrupa Kalite Kontrol Derneği [ASQC]'e göre kalite "bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliğini karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür" (Gürel, 2000). TDK sözlüğü kaliteyi, ürünlerin var olan en iyi özellikleri bünyesinde barındırmak olarak tanımlanmıştır (Uygur, 2018).

Toplam kalite yönetimi, tüm dünyada 1980'li yıllarından itibaren, kurum ve kuruluşlarca yüksek oranda uygulanan bir yönetim felsefesi olmuş, 20. Yüzyıla çağdaş bir yönetim tekniği olarak kabul edilmiştir. Toplam kalite yönetimi bir devrim değil bir evrim olarak algılanmıştır (Sarp, 2014; Seilov, 2009). Toplam kalite yönetimi, işletmelerde kalitenin bütüncül olarak tabandan en üst yöneticiye kadar herkesi kapsayacak bir yapı içerisinde kurgulanması gerekmektedir. Kalitenin sadece bir bölümün ya da birkaç kişinin üzerine yüklenmiş bir sorumluluktan ziyade topyekûn bir çalışmayla beraber kurulduğunda kalıcı bir kalite kültürünün sağlanması mümkündür. Diğer türlü kurulan kalite sistemi kişilerin değişmesiyle sürecin sürekli başa sarması ve işletmenin dikkate değer bir mesafe alamamasına sebep olacaktır. Toplam kalite yönetimi kısaca tüm personelin katılımıyla kurumda sistematik bir yaklaşımın oluşturulması ve alıcıların beklentilerinin karşılanması ya da aşılmasını hedefiyle tüm süreçlerin değerlendirilmesi ve iyileştirilmesidir. Toplam kalite yönetimiyle hatalar ön görülerek gerçekleştirilmeden müdahale edilir. Buna bağlı alıcıya hatasız ürüne ulaşırken hatanın önceden fark edilmesiyle maliyetler düşürülür.

Yükseköğretimde kalite, yıllardır işletmeler talep ettikleri niteliklere sahip personel bulmakta zorluk çekmektedirler. Yükseköğretimden mezun olan öğrencilerin ise büyük kısmının işsiz kalması eğitim veren kurumlara yönelik kaygıları artırmıştır. Eğer üreten, gelişen bir ülke olmak hedefleniyor ise Yükseköğretim kurumların kaliteyi benimsemesi gerekmektedir. Kaliteli ürün/hizmet sağlamak



için sadece tek bir yol vardır ki o da yükseköğretim kurumlarının kaliteli bir eğitim vermesidir (Alhadad & Çavdar, 2019). Yükseköğretimde çeşitli eğitim modellerinin kullanılması, öğrencilerin taleplerinin ve ihtiyaçlarının farklılık göstermesi, yükseköğretime ayrılan kamu fonlarının azalması, kullanılan kamu fonlarının etkinliğinin sorgulanması, iç ve dış paydaşların ihtiyaçlarını önemseyen yükseköğretim sistemleriyle rekabetçi bir yapının oluşması. Bunların dışında yükseköğretimde uluslararası hareketlilikle beraber uluslararasılaşmanın öneminin artması, yükseköğretimde kaliteyi gerekli kılmıştır (Atatekin & Dulupçu, 2018). Yükseköğretimin temel amacına bakıldığında öğrencilerin memnuniyetlerinin artırılması ve işletmelerdeki “kaliteli ürünler” anlayışının yerini alan “kaliteli insanları” topluma kazandırmaktır. Bu anlamda yükseköğretimin içerisinden barındırmış olduğu kalite anlayışı, ülke ekonomisine kalifiye bireyler yetiştirme konusunda en can alıcı nokta haline gelmiştir (Karahan & Kuzu, 2014). Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü [UNESCO]’ne göre yükseköğretimde kalite; kurumsal misyon ve hedefler, kurum, program veya disiplindeki standartlara ilişkin çok boyutluluk, eğitim modelinin bağlamsal ayarları gibi çok düzeyli ve dinamiksel bir kavram olarak ifade edilmektedir (Topçu, 2021). Öğrenciler yükseköğretim kurumlarının paydaşlarının sadece birini oluşturmaktadır. Farklı paydaşların kaliteye yönelik tanımları ve kalite göstergeleri birbirlerinden farklılık göstermektedir (Bozoğlu, 2020). Yükseköğretim de öğrenciler eğitim alır ve bu eğitimi kullanırlar, bu durum öğrencileri öncelikli müşteri haline getirir. Ayrıca öğrenciler yükseköğretimin birinci tüketici olarak da görünmektedir. İki bakış açısından biri kabul edildiğinde diğer bakış açısının yanlış olduğu algısına kapılmamalıyız. Bu bağlamda, yükseköğretimde öğrenciler; müşteri, üretici ve ürün olarak da rol alabilirler (Aksu, 2019).

Yükseköğretim Kurumlarında kalitenin en temel göstergesi programları ve Üniversitenin kalitesinin tescillendirilmesidir. Bu da ancak program akreditasyonu ya da Üniversitenin akreditasyonu ile mümkündür. Yükseköğretim Kurumları için akreditasyon zorunlu olmayıp kazanımlarının yüksek olmasıyla beraber bütün Üniversiteler tarafından önemsenmiştir.

Akreditasyon, kelime anlamını incelediğimizde Latince “ad” (birisine) ve “credere” (güvenmek) sözcüklerinin bileşimiyle oluşturulmuştur. Fransızca “accrediter = akredite” kelimesi güvenilir, güvenilir olmanın izlenmesi, inanılır olduğunun belirtilmesini ifade etmektedir (Harman, 2018). Akreditasyon, bir kurumun ya da programın, devletin resmi organları dışında, ilgili alandaki uzman grup tarafından belirlenmiş olan kalite standartlarını ne kadarını karşılayıp karşılamadığının ortaya koymayı amaçlayan bir kalite değerlendirme yöntemidir (Ataman, 2021). Akreditasyon, “Kurumsal Akreditasyon” ve “Programa Dönük Akreditasyon” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kurumsal akreditasyon, kurumun kalitesinin garanti edilmesi amacıyla

uygun olup, yükseköğretim kurumunun idari, mali ve ekonomik kapasitesi ayrı ayrı değerlendirilmeyerek hepsi bir bütün değerlendirilmeye tabii tutulur. Programa dönük akreditasyon ise, “uzmanlaşmaya yönelik akreditasyon” veya “profesyonel akreditasyon” olarak da bilinmektedir. Yükseköğretimin ön lisans, lisans, yüksek lisans veya doktor eğitim programlarından herhangi birin mükemmeliyet standartlarına uygun olduğunun gösterilmesidir (Yalın, 2022).

Türkiye’de Yükseköğretime Yönelik Kalite Çalışmaları ve Süreçleri

Yükseköğretim Kalite Kurulu [YÖKAK]; 23 Temmuz 2015’te 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği” kapsamında oluşturulmuş (YÖKAK, 2022b). Yükseköğretim Kalite Kurulu üniversitelerin kalite ölçütlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve güvence çalışmalarının yürütülmesi aynı zamanda akreditasyon süreçlerinin işlenmesi amacıyla kurulmuştur (Taş ve ark., 2021). YÖKAK her yıl yükseköğretim kurumlarından belirlenen yıl içerisinde yaptıkları faaliyetleri içeren Kurum İç Değerlendirme Raporlarının [KİDR] hazırlanmasını talep etmektedir. Bu raporun amacı, yükseköğretim kurumlarının kendi güçlü ve gelişime açık yönlerinin fark edilmesini sağlamak ve kurumun iyileştirme süreçlerine katkıda bulunmaktır. Üniversiteler KİDR ile kurumun öz değerlendirme çalışmalarının yıllık olarak değerlendirilmesini sağlayan en önemli çıktısını oluşturmuş olurlar (YÖKAK, 2021). Ayrıca KİDR yükseköğretimde kalite süreçlerinin en önemli çıktısı olarak kabul görülmekte olup, kalite yönetim süreçlerinin yükseköğretim kurumlarında uygulanmasında kullanılan politika belgesi niteliğindedir. KİDR hazırlanırken YÖKAK tarafından üniversitenin kendi belirlemiş olduğu amaç ve hedeflerinin gerçekleştirildiğini belirten kanıtların rapora eklenmesini talep etmektedir (Taş ve ark., 2021).

Kurum Dış Değerlendirme, YÖKAK tarafından yürütülen “Kurumsal Dış Değerlendirme Programı” ve “Kurumsal Akreditasyon Programı” olarak iki farklı dış değerlendirme uygulaması bulunmaktadır. Bahsedilen iki program içinde değerlendirme ölçütleri, değerlendirme takımlarının oluşturulması, Kurum İç Değerlendirme Raporu ile ön değerlendirme, ön ziyaret ve saha ziyareti süreçleri bahsedilen programlarda aynı olmakla birlikte programların sonuçları itibarıyla farklıdır (YÖKAK, 2022d).

Üniversitelerin her yıl hazırlamak zorunda oldukları KİDR ve en az beş yılda bir YÖKAK tarafından görevlendirilmiş olan bağımsız değerlendiricilere aracılıyla yükseköğretim kurumlarına dış değerlendirme sürecini uygular. YÖKAK bu dış değerlendirmeler ile Bologna sürecinde kâğıt üzerinde kalan birtakım düzenlemelerin artık pratiğe dökülmesini ve uygulanabilirliğini sağlamaktadır (Işık & Beykoz, 2018). Kurumsal Dış Değerlendirme Programı, yükseköğretim kurumlarının beş yılda en az bir defa dahil

olduğu, bağımsız olan bir değerlendirici takım tarafından araştırma ve geliştirme, eğitim ve öğretim, toplumsal katkı ile idari hizmet süreçlerinin “planlama, uygulama, izleme ve iyileştirme [PUKÖ] döngüsünün nicel ve nitel olarak değerlendirilmesini ve kamuoyuyla paylaşıldığı bir akran değerlendirmesidir (YÖKAK, 2022c). YÖKAK tarafsız değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilen Kurumsal Dış Değerlendirme Programı sonucunda Kurumsal Geri Bildirim Raporu [KGBR] hazırlanarak YÖKAK resmî web sayfasında yayımlanmaktadır (YÖKAK, 2022d). Kurumsal Akreditasyon Programı [KAP], YÖKAK tarafından belirlenen bağımsız bir değerlendirme takımı tarafından eğitim-öğretim, araştırma-geliştirme, toplumsal katkı ve idari hizmet süreçlerinin PUKÖ döngüsünün olgunluk düzeylerini temel alarak ölçütlerle buluşma düzeyinin nicel ve nitel olarak değerlendirildiği ve değerlendirilme sonucundan YÖKAK tarafından kararlaştırılan akreditasyon kararının alınması ve değerlendirme takımının oluşturmuş oldukları raporu resmi web sayfasında duyurulması süreçlerini kapsayan bir değerlendirmedir (YÖKAK, 2022c).

Eğitimde kalite, hizmet kurumlarında uygulanan kalitenin eğitim sektörüne uyarlanması olarak tanımlanmaktadır (Karahan & Kuzu, 2014). İlk olarak işletmelerde uygulanan ve işletmelere büyük kazanımlar sağlayan Toplam kalite yönetimi zamanla yükseköğretim kurumları içerisinde de benimsenmiştir. Bu kurumlarda Toplam kalite yönetimini başlatan iki önemli etken bulunmaktadır. Etkenlerden birincisi, 1960’li yıllarında sonra dünya çok hızlı gelişmiş ve bilgi topluluklarının oluşturulması. Aynı zamanda ileriki dönemlerde ihtiyaca uygun eğitim sisteminin “Ben bunları daha iyi nasıl yapabilirim” felsefesi yerine “Nasıl daha farklı kılabilirim” düşüncesinden benimsenmesidir (Yıldırım Pekşen, 2021). Yükseköğretim kurumlarında bu etkenlere bağlı olarak 1980’li yılların ortasında gelindiğinde toplam kalite yönetimi çalışmaları başlamış ve “mezun olan öğrenci başarısı” çalışmaların temelini oluşturmuştur. 1980’li yılların sonları doğru toplam kalite yönetimi yükseköğretim kurumlarından uygulanması yaygınlaşmıştır. 1980’li yıllarından sonra ABD ve İngiltere ülkelerinin eğitim kurumlarında bu yönetim sistemi uygulanmaya başlamıştır (Yıldırım Pekşen, 2021).

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasının faydaları, öğrenciler sorumluluk kazanır, öğrenciler yüksek motivasyonla çalışmaları yön verebilirler, öğrenciler gerçek hayatla bağdaştırabilecek kavramların öğrenilmesi, sürekli iyileşme ve gelişme, takım çalışması öğrenilir ve kurumsal sorumluluklar gelişir, geleceği dahil beklentiler daha iyi karşılanması, sistemin parçaları daha uyumlu çalışır, eğilimden beklentileri olan grupların memnuniyeti artar, öğrenme ve bilginin uygulaması gelişir, öğrenen bir okul ve kurum kültürü oluşur, toplumun ve işverenlerin talep etmiş oldukları kalifiyeli personel yetiştirilir, eğitim yönetiminde tam katılımcı sağlanır, kaliteye dayalı bir performans değerlendirme ve performans sistemi anlayışı gelişir, personelin hizmet içi eğitimlerinin sürekliliği

sağlanır, yönetim kısım gerçek liderlerden oluşur, toplam kalite yönetimi çalışanlarca bir yaşam biçimi olarak kabul edilir, toplumun beklentilerine uygun hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşımının kolaylaştırılır, hedeflere ulaşma düzeylerinin ölçülmesini sağlar, gelişmeleri takip edilmesini ilke benimser, etkin iletişim ağının kurulmasını sağlar, nitelikli eğitime önem verilir, eğitim kurumlarında demokratik bir yönetim sisteminin kurulmasıyla beraber okulların gelişmelerinin kendi planları doğrultusunda gerçekleştirmelerini sağlar, eğitim kurumları oluşturdukları Kalite Kurulu, Kalite Komisyonu ve Kalite Geliştirme Ekipleri ile sorunların kendileri çözme sürecine gider, her türlü gereksiz harcamaların (elektrik, kâğıt, donanım vb.) önüne geçmek şeklinde sıralanabilir (Çakıl, 2006, Eyitmiş, 2000; Özdemir, 2005).

Toplam kalite yönetimi yükseköğretim kurumlarında uygulanması aşamasında karşılaşılan sorunlar, çalışanların toplam kalite yönetiminin oluşturduğu değişime hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi, çalışanların kalite süreçlerini benimsememesi, “Biz zaten bunu yapıyoruz” anlayışının varlığı, kurum kültürünün kaliteye dayalı olmaması, üst yönetimin yeterince kaliteyi desteklememesi ve liderlik etmemesi, sürekli eğitim ve gelişmenin yeterli düzeyde olmaması, toplam kalite yönetiminin sihirli değnek gibi algılanması, toplam kalite yönetiminin bir moda algısı gibi algılanması, yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi barındırması, yeterli takım çalışmasının olmaması, beklentilerin düşüklüğü olarak sıralanabilir (Serin & Aytekin, 2009).

Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile Yükseköğretim Kurumları bünyesinde bir değişim süreci başlayacaktır. Bu değişim ise çalışanlara yeterince anlatılmadığında doğrudan bu değişime ayak uydurmaları beklendiğinden, uygulamacılar toplam kalite yönetimine karşı dirençle karşılaşabilir. Eğer yürütülen Toplam Kalite Yönetim uygulamalarına üst yönetim destek sağlayıp öncülük edilmezse çalışmalarının ilerlemesi, devam etmesi ve sonuca ulaşması çok zordur. Bu yüzden önce üst yönetime toplam kalite yönetiminin gerekliliklerinin anlatılarak çalışmalara öncülük etmelerini sağlamak gerekmektedir.

Yükseköğretimde Direnç

Hultman (1995) direnişin aktif ve pasif olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu savunmuştur. Aktif direniş, eleştirel olma, gerçekleri seçici bir şekilde kullanma, sabote etme ve dedikodu başlatma gibi davranışları içerir. Pasif direnç, destek almasına karşın değişikliği uygulamamak, ertelemek, bilgi veya desteği esirgemek gibi davranışlar bütünüdür (Schraeder & Self, 2009). TDK’ya göre ise direnç, dayanma ve karşı koyma anlamına gelmektedir (TDK, 2022). Ayrıca direnç, daha başarılı bir değişim sürecinin nasıl geliştirileceğini öğrenmede faydalı olan bir bilgi kaynağı olarak görülmüştür (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003). Lewin (1947) tarafından yürütülen çalışma



içerisinde “örgütsel değişim” yaklaşımını ilk defa ele alarak değişim kavramını, direnç kavramı ile beraber kullanmıştır. Böylelikle “direnç” ve “değişim” kavramı genellikle beraber kullanılmaya başlanmıştır. Lewin tarafından direnç kavramı üzerinde tanım yapmamakla beraber, var olan değişimi destekleyici yaklaşımı arzu, karşı çıkma yaklaşımını ise direnç olarak bahsetmiştir (Beger & Türker, 2018). Literatür içerisinde direnç kavramına özel bir ilgi gösterilmesine rağmen, direnç kavramının algılanmasında ve değişim yönetimi ile konumlandırılmasında farklılıkları olduğu gözlemlenmiştir. Birçok yazar, direnç kavramını değişimi engelleyen veya güçleştiren hemen hemen her olumsuz tepkiyi, muhalefeti ya da gücü içerecek şekilde geniş tanımlar sunmaktadır (Bartan, 2018).

Değişimi yıllar öncesinde Herakleitos, “aynı nehirde iki kez yıkanmaz” çünkü “her şey akar ve gider” diyerek ünlü sözünü telaffuz etmiş “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” diyerek değişimden kaçınılmayacağı vurgulamıştır (Karaoğlu, 2020). Değişim kurumun bir durumdan başka bir duruma geçmesi ve ulaştığı yeni durum içerisinde tekrar çevresel değişikliklerden etkilenecek yeni bir duruma geçmesi şeklinde süreklilik gösteren bir olgudur (Karabal, 2018). Direnç ise kurumlardaki değişime bir tepki olarak, personelin olumsuz tutumları ile bağlantılı ortaya çıkan davranışların bütünüdür. Personelin kurum içerisinde uygulanması planlanan veya uygulanan değişim hareketliliğine engel olma, şüphe etme, gecikme, güvensizlik veya değişimi önleme gibi davranış tutumları gösteren direnç, kurumlardaki değişimin önündeki engellerden en büyüğü olduğu söylenebilir (Bostan & Ünal, 2016). Değişime direnç, uzun süre, başarıya ya da kurumsal değişim çabalarına tesir edebilen kritik derecede önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. İngiltere’de Oakland ve Sohal (1987) tarafından yapılan araştırmayla, üretim yönetim tekniklerinin kullanılmasında büyük engellerden birisinin direnç olduğu bulunmuştur. Eisen ve Terziovski (1992) tarafından Avusturya üretim sanayisinde kalite yönetimi uygulamalarına yönelik yönetici ve çalışanlar tarafından gösterilen direncin büyük engeller oluşturduğu tespit edilmiştir. Değişime direnç örgütsel değişimin yönetimine doğrudan etki eden önemli bir faktördür (Tunçer, 2013).

Birçok yazar (Lawrence, 1954; Maurer, 1996; Strebel, 1994; Waddell & Sohal, 1998), değişim girişiminin başarısız olmasının nedenlerinin değişime karşı direnç davranışının olduğunu vurgulamakta olup değişimin başarısı büyük oranda direncin ortadan kalkmasına bağlıdır. Değişime karşı direnç, değişim sürecine tahmin edilmesi zor ancak dikkate alınması gereken durumdur. Değişime direnç şüphesiz değişim yönetiminin kilit noktalarındandır (Pardo del Val & Martínez Fuentes, 2003; Tunçer, 2013). İnsanları birçoğu değişim karşısında direnç gösterme eğilimleri bulunmaktadır. Bu eğilim için birçok neden olabileceği gibi aslında insan olmamız bile değişim karşısında bir tepki refleksi oluşturmamıza yeterlidir. Ancak bu refleksi baz alarak her değişimin

kötü ve problem çıkaracağını düşünmek ve değişimlerin hepsini tepki ile karşılaşılabileceği sonucuna ulaşmak doğru olmayacaktır. Çalışanlar kurum içerisindeki ve kurum dışındaki alışkanlıklarını, iş görme biçimlerini, iş görme saatlerini, genel olarak kurulu düzenlerini değiştirmesi, olası olgularla ve belirsizlikle karşılaşma korkusuyla direnç göstermeleri insani bir tepki olarak değişim direncin nedenleri arasında sayılırlar. Her değişim liderlerin ve üst düzey yöneticilerin değişim süreci daha başlamadan önce değişime tepki ile karşılaşılabileceklerinin endişesiyle çalışmalar yapmaktadır (Bulut & Arbak, 2012; Cici Karaboğa, 2018). Literatür taraması sonucunda yükseköğretimde toplam kalite yönetimi hakkında çalışmalar bulunsun da, yükseköğretimde toplam kalite yönetimine karşı çalışanların göstermiş oldukları direnç ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu bilgiler ışığında araştırmanın ana problemi yükseköğretim kurumlarında çalışanların toplam kalite yönetimine karşı dirençlerinin varlığı ve direnç sebepleri belirlemektir. Bu çalışma ile gelecekte yapılacak araştırmalar için kaynak olması hedeflenmektedir.

Uygulama

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yükseköğretim kurumlarında çalışan toplam kalite yönetimi sistemine karşı idari ve akademik çalışanların göstermiş oldukları dirençlerin sebepleriyle beraber incelenmesidir. Araştırmanın amacına ulaşmaya yönelik geliştirilen alt amaçlar;

1. Toplam kalite yönetimi sistemine karşı iç paydaşların memnuniyet düzeyleri nedir?
2. Toplam kalite yönetimi sistemine karşı kalite çalışmalarının bilinirlik düzeyi nedir?
3. Toplam kalite yönetimi sistemine karşı iç paydaşların verimlilik ve etkililik düzeyi nedir?
4. Toplam kalite yönetimi sistemine karşı üst yönetimin destek düzeyi nedir?

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yönetimi olarak nitel araştırma yönetimi kullanılmıştır. Nitel araştırma, bir araştırma sorgusunu idealist ya da hümanist bir yaklaşım olarak anlamaya odaklanır. Nitel araştırma, insanların deneyimlerini, inançlarını, davranışlarını, tutumlarını ve etkileşimlerini anlamak amacıyla kullanılır. Sayısal olmayan veriler üretir. Nitel araştırmanın müdahale çalışmalarına entegrasyonu, disiplinler arasında artan ilgi gören bir araştırma stratejisidir (Pathak ve ark., 2013). Bu kapsamda seçilen örneklem ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Mülakat ile insanların araştırılan konu üzerindeki duyguları, bilgileri, düşünceleri ve deneyimlerini tespit edilmesine olanak sağlayan ve sohbete dayalı etkileşim ortamı oluşturan bir yöntemdir. Yarı yapılandırılmış görüşmeleri diğerlerinden

ayıran faktörler ise; sıra olmadan soruların sorulması, ilave soru eklenmesi ve daha esnek bir yapısının var olmasıdır (Karamustafa ve ark., 2021). Aynı zamanda katılımcıların deneyimleri, kişisel özellikleri ve yorumları araştırma konusuna ilişkin gerçekçi ve derinlemesine bilgi elde edilmesini kolaylaştırması ve inceleme esnekliği sağlar. Bu nedenlerle araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü konusunda literatürde öne çıkan görüşlerden Creswell ve Plano Clark, (2020) durum (vaka) çalışmalarında 4 ila 10 kişi arası mülakatı yeterli görmektedir. Rubin ve Babbie (2016) 3 ila 10 kişi ile çalışılmasını önerirken, Charmaz (2011) bir olgubilim araştırmasının en az 10 kişi ile yürütülmesini önermektedir (Baltacı, 2018). Araştırmamızda örneklem seçimi İstanbul ili içerisinde bulunan bir vakıf üniversitesinde çalışan 7 akademik ve 7 idari personeli oluşturmaktadır. Bahsedilen 14 kişiye yarı yapılandırılmış sorular kullanılarak bireysel mülakat gerçekleştirilmiştir. Görüşülen katılımcıların cinsiyet eşitliği önemsenmiş yarısı erkek yarısı kadın olacak şekilde örneklem belirlenmiştir. Üniversitenin genelini temsil etmesi için farklı disiplinlerde çalışan akademisyenler seçilmiştir. İdari personel ise 4 direktör/müdür/koordinatör, iki sorumlu ve bir uzman olacak şekilde hem üst yönetimin hem de diğer pozisyondaki çalışanların görüşlerine yer verilerek evrenin temsiliyeti önemsenmiştir. Görüşme 7 Kasım-18 Kasım tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların isimleri gizliliği korumak için K1-K14 arasında numaralar verilmiştir. Katılımcılara görüşme öncesi konu hakkında bilgilendirilme yapılmış ve görüşme boyunca sorulara bağlı kalınıp katılımcıların görüşlerine müdahale edilmemiştir. Görüşme süresi ortalama 30-40 dakika arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme sırasında bir kişinin mülakatı online (zoom) gerçekleştirilirken kayıt altına alınmış, yüz yüze mülakatlarda ise ses kaydı alınmıştır. Alınan kayıtları bilgisayar aracılığıyla yazıya dökülmüştür.

Veri Toplama Araçları ve Analizi

Üniversitenin idari ve akademik çalışanların konu hakkındaki düşüncelerine ulaşmak üzere 9 tane açık uçlu sorular görüşme tekniği kullanılarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu aracıyla toplanılacaktır. Görüşmeler, katılımcılar ile birebir ve yüz yüze/online olacak şekilde tamamlanmıştır. Katılımcıların izin ve onayı dâhilinde kaydı alınarak görüşme yapılmış. Araştırma için elde edilen kayıtları bilgisayar aracılığıyla yazıya dökülmüştür. Verilerin analiz edilmesi için MAXQDA programı kullanılmıştır. Temalar içerdikleri kodlar doğrultusunda yorumlanarak ve yorumların desteklenmesi adına mülakat metinlerinden alıntılara da yer verilerek sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Güvenirlik ve Geçerlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamak amacıyla aşağıdaki süreç takip edilmiştir.

- Araştırma süresinde detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiştir.
- Görüşmeler, veri kaybını önlemek amacıyla katılımcıların onayları alınarak kayıt edilmiştir.
- Görüşme soruları alanında uzman bir akademisyen, bir istatistikçi, sektörde deneyimli bir yöneticiye gösterilmiş ve değerlendirmeleri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.
- Görüşme sonrasında kayıtlarının tamamı yorum yapılmadan yazıya geçirilmiştir.
- Görüşmelerden elde edilen veriler araştırmacı kodlamasına ilaveten, alanın da uzman üç akademisyen tarafından kodlama yapılmıştır.
- Karşılaştırmalı kod tutarlılıklarını incelenmiştir. Kodlayıcılar arasında tutarlılık olması açısından kodlama süreci başlamadan önce kod anahtarı oluşturup hangi konu başlıklarının hangi kod ile ilişkilendirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Creswell, 2023).

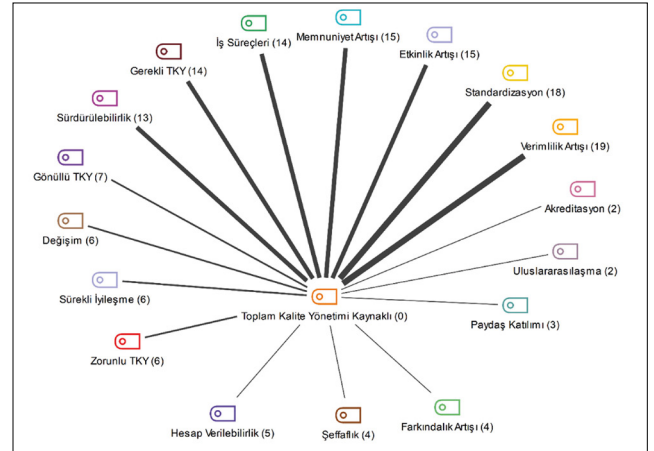
Bulgular

Toplam Kalite Yönetimi Kaynaklı Bulgular

Araştırmanın ilk teması olan toplam kalite yönetimine alt kodlar ■ Şekil 1’de görülmektedir. Toplam 13 alt kod belirlenmiştir.

■ Şekil 1

Toplam Kalite Yönetimi Kod Modeli



Konuyla ilgili katılımcılar şunlardan bahsetmiştir:

Verimlilik ve Etkinlik

“Toplam Kalite Yönetimi Kaynaklı”yle en fazla verimlilik artışı, etkinlik artışı, standardizasyon, memnuniyet artışı, iş süreçleri ve gerekli toplam kalite yönetimi, kodları ile ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların hepsi “Toplam kalite yönetiminin yükseköğretim kurumlarında verimliliğini ve etkinliğini artırır mı? Neden?” Sorusuna toplam kalitenin hem verimliliği hem de etkinliği artıracağı cevabını vermiştir. Yükseköğretim kurumlarında toplam



kalite yönetimi uygulanması ile kurumun verimliliği ve etkinliği ciddi anlamda pozitif olarak etkilenmektedir. K4, nolu katılımcı Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimiyle beraber performans artışı olacağı konusunda görüş bildirmiştir.

“bizim hocalar tarafından akademisyenler çalışanlar tarafından baktığımız da performansımızın artması ne yaptığımız ile ilgili hedeflerimizle ilgili görüşümüzün netleşmesi daha net bir görüş almamız daha net odaklılığımızın ve hedeflerimizin olması ve enerjimizin ne tarafa doğru akıtılması gerektiğinin daha iyi bilincinde olmamızı sağlıyor” (K4)

Benzer sonuç Faeq ve ark. (2021) tarafından Irak ülkesinde yapılan çalışmaya göre, toplam kalite yönetiminin inşaat şirketi performansı üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğunu görülmüştür (Faeq ve ark., 2021). Katılımcı görüşüne istinaden yükseköğretim kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetiminin performans arttıracağı sonucuna ulaşılabilir. K14, nolu katılımcı toplam kalite yönetiminin çalışan verimliliği ve etkinliğini arttıracığı belirtilmiştir.

“Bu nedenle bu çalışmaların verimliliği ve etkinliği arttıracığını düşünüyorum.” (K14)

Memnuniyet

YÖKAK tarafından yükseköğretim kurumunuzu akredite edilmesi, iç paydaşlarınızın (idari, akademik personel ve öğrencileri) kuruma karşı memnuniyet düzeylerinin değişeceğini düşünüyor musunuz? Neden? Sorusuna katılımcılarımız, yükseköğretim kurumlarının ulusal ve uluslararası kalite standartlarına göre değerlendirmelerini yapan YÖKAK tarafından kurumun akredite edilmesinin memnuniyet artışı sağlayacağı konusunda aynı görüşü belirtmişlerdir. Bir kalite belgelendirme modeli olan EFQM mükemmellik modelini uygulayan Rusya'nın Stavropol Devlet Tarım Üniversitesinin 2012 yılı açıklamasına göre, son beş yılda tüm personelin %98'inin işinden memnun olduğunu ve gelecekte de bu oranın yüksek olacağı iddia edilmiştir (Çavlı & Koç, 2017). Özetle Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimi memnuniyet düzeyini etkileyecek ve artış sağlayacaktır. K3 ve K1 nolu katılımcılar örneğinde olduğu gibi katılımcılar görüşme sırasında toplam kalite yönetimi uygulanmasıyla memnuniyet düzeylerinde artış olacağını belirtmişlerdir.

“YÖKAK tarafından Yükseköğretim Kurumumuzun akredite edilmesi akreditasyon sürecinden geçmemiz genel olarak baktığımızda kuruma karşı olan memnuniyetimizi arttıracığını düşünüyorum.” (K3)

“Kurumun akredite edilmesi için gerekli eylemlerin işlemleri maddelerin %100 bir şekilde gerçekleştirilmesi ardından hem idari hem akademik ve hem de öğrencilerin hem kuruma karşı hem de ülkeye karşı daha fazla memnuniyet düzeylerinin artacağına inanmaktayım.” (K1)

Gerekli Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimini yükseköğretim kurumlarında uygulanmasını gerekli buluyor musunuz? Sizce uygulama sonucunda elde edilecek sonuçlar nelerdir. Sorusuna bütün katılımcılar gerekli bulduklarını belirtmiştir. Toplam kalite yönetiminin Yükseköğretim kurumlarında uygulanması ile, çalışanın ve öğrencinin memnuniyetini ve kurumun hesap verilebilirliğinin artıracığı, kurumun sürekli iyileşme sağlayacağı konusunda görüşler bulunmaktadır. Katılımcı görüşlerine istinaden Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanması gerektiği ve uygulama sonucunda kuruma yukarıda belirttiğimiz gibi yararlar sağlayacağını söyleyebiliriz. Katılımcı K4 görüşme sırasında iletilmiş olan soruya toplam kalite yönetimini önemli ve gerekli bulduğunu iletmıştır.

“Ben gerekli ve çok da önemli buluyorum” (K4)

Katılımcı K10 üniversitelerin geniş kapsamlı ve karmaşık yapılarından dolayı, toplam kalite yönetimi metodolojilerinin uygulanması kaçınılmaz olduğu ve buna ihtiyaç olduğu vurgulanmış.

“Kesinlikle eğer toplam kalite yönetimi ve metodolojisi uygulanacaksa bunun üniversitelerde olması lazım zaten bir bürokratik örgütler için mükemmel imkanlar sunuyor. Üniversiteler çok büyük organizasyon yapılarına sahip dediğim gibi toplumun çok büyük bir bölümü ile temas ediyorlar. Bir metodoloji olmadan bunu doğru yapmaları mümkün değil.....” (K10)

Değişim

Katılımcılar Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla beraber kurumun bir değişim sürecini başlatacağı konusunda görüş bildirmişlerdir. K5'in belirttiği gibi Yükseköğretim kurumların ciddi bir mevzuata dayalı olduğu için değişime açık kurumlar olmuyor. Bu da Yükseköğretim Kurumunda bir dirençle sonuçlanabileceği ifade etmiştir.

“Bu da bazen kurumlarda ister istemez kültürde değişiminin tepki ile karşılanmasına özellikle personel tarafından tepki ile karşılanmasına sebep olabiliyor yani bazı kurumlarda özellikle üniversiteler çok değişime açık kurumlar olmuyor çünkü çok ciddi bir mevzuatlarda yürütüyorlar alışkanlıklar daha ağırlık oluyor üniversitelerde de bir şeyi değiştirmek o alışkanlığı kırmak o kadar da kolay olmuyor bunun getirdiği zorluklar açıkçası yaşanıyor.” (K5)

Katılımcı K8 toplam kalite yönetimi ile var olan sistem üzerinden bir değişiklik oluşacaktır. Yani insanlardan davranış değişikliği getirecektir. Toplam kalite yönetiminin değişim getirdiğini söyleyebiliriz.

“Bence toplam kalite yönetiminin getirene kadar zaten bir hareketlilik oluşacak çünkü sonuç itibarıyla bir sistem getiriyorsunuz bir sistemi oturtmaya çalışıyorsunuz olan da bir sistemi kenara koyuyorsunuz ya da bunun içine Entegre etmeye çalışıyorsunuz bu büyük bir süreç getirecektir.” (K8)

İş süreçleri

Toplam kalite yönetimiyle beraber, Yükseköğretim kurumlarının sürdürülebilirliği sağlanması, farkındalık artırılması, iş süreçlerinin tanımlanmasına, performansın artıracağı konusunda yarar sağlayacağı görüşü bildirmişlerdir. Toplam kalite yönetiminin Yükseköğretim Kurumlarına uygulanmasıyla beraber var olan işlerin yeniden tanımlanması gerekecektir. İş süreçlerinin yeniden tanımlanması işi gerçekleştirirken en uygun yolun kullanılması hedeflenmektedir. İş süreçlerin yeniden tanımlanması işin kimin yapacağı, nasıl yapacağı, hangi dokümanların kullanacağı gibi birçok belirsizliğin tanımlanması gerekir. Bu tanımlama ile kuruma yeni gelen çalışanın adaptasyonu kolaylaşacak aynı zaman da kurumsal hafıza güçlenecektir.

Katılımcı K6 anlaşılır ve belirgin bir iş akışı, belirsizliği ortadan kaldıracak, insanlar ne yapmaları gerektiğini bilerek daha etkin çalışabileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca, iş akışları iş süreçlerini daha düzenli ve koordineli bir hale getireceğini belirtmiştir. “*yani tüm bunlar zaten halihazırda bütüncül bir değişimdir. Bunları yapabilmek için de bir işleyişe ihtiyaç var. Daha anlaşılır herkes tarafından uygulanabilir bir iş akışına önümüze çıkartır. Böylelikle insanlar ne yapacaklarını bilerek yoluna devam edebilirler.*” (K6)

Katılımcı K12 üniversite gibi büyük ve bürokratik yapılar için toplam kalite yönetiminin önemi hakkında görüş bildirmiştir. Toplam kalite yönetimi ile bir değişim sürecinin başlaması ve iş süreçlerini daha etkin hale getirilerek yeniden tanımlandığı belirtilmiştir.

“Çünkü üniversite gibi kurumlarda iş yapma süreçleri mevcut mevzuata uygun olarak tanımlanmıştır. Bunu bir de toplam kalite yönetimi anlayışı ile desteklediğimiz zaman aslında biz birlikte çalıştığımız paydaşlarımızdan yaptıkları işi sadece mevzuata, kanun, yönetmelikleri, usul ve esaslara uygun olarak yapmakla değil aynı zamanda bunları bir de kalite perspektifinden yapmakla sorumlu kılıyoruz. Bu da tabii herkesin yapmış olduğu işi yeniden tanımlamak iş süreçlerine yeniden tanımlamak gibi bir hareketliliğe sevk ediyor. Dolayısıyla yapılagelen işleri *sürdürüle gelen* süreçleri yeniden tanımlamaya teşvik ediyor. Bu da tabii ki de kurum içerisinde önemli bir değişim hareketliliği başlatıyor değişim sürecini canlı tutuyor.” (K12)

Standardizasyon

Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulanması ile kalitenin alt sınırları tespit edilir. Kalite için olmazsa olan sınırlar belirlenir. Standardizasyonun olmamasıyla eğitim kalitesi kurumlar arasında farklılık gösteri bunun en aza

indirilmesi amacıyla belirli standartların uygulanması önem arz etmektedir. Katılımcılar da standardizasyonun kurum çalışanı açısından da öğrenciler açısından değerlendirmiş K3 nolu katılımcı eğer standardizasyon olmazsa bu iş performansının düşmesi ve bilgi karmaşasına sebep olabileceğini vurgulamıştır. “*.....hem burda çalışan olarak bizlerin iş performansını düşürebilir standardın altında oluşmaması bir bilgi karmaşasına sebep olabilir*”(K3)

K6 nolu katılımcı ise herkesin aynı şeyleri anlayabilmesi için gerekli bulmuş. “*.....berkes tarafından anlaşılabilmesi için ve profesyonel bir şekilde uygulanması için herkesin ortak dili konuşuyor olması lazım*” (K6)

Hesap verilebilirlik

K4 nolu katılımcı toplam kalite yönetimi uygulamaları ile kurumun hesap verilebilirliğini artacağını belirtmiştir. “*kesinlikle ve kesinlikle yaptığımız işi daha çağdaş ve daha hesap verilebilir daha sorumluluğu alabilir şekilde yapmamıza katkı sağladığını düşünüyorum*” (K4).Yine aynı şekilde K3 nolu katılımcı kanıta dayalı çalışmalar yürütüleceğinden dolayı toplam kalite yönetimi ile hesap verilebilirlikten bahsetmiştir. “*yapılan işlerde hep bir kanıt temelli işlemlerin yapılması*” (K3). Yükseköğretim Kurumları her alanda bir başkasına ya da kuruma yaptığı işi doğrudan aktarabilir olması güvenilirliği desteklemektedir.

Farkındalık artışı

K5 Nolu katılımcı toplam kalite yönetimi ile var olan uygulamaların alışagelenin dışına çıkmamızı sağladığını belirtmiştir. “*Bu bakış açısıyla bakıldığında yani toplam kalite yönetimi bakış açısı ile bakıldığında süreçler ve yönetim iyileştirme çalışmalarının yapılması çeşitli değerlendirmelerin denetlemelerin yapılıyor olması şikâyet önerilerini dikkate alınıyor olması alışagelmışliğin biraz dışına çıkılmasını sağlıyor*” (K5). K3 Nolu katılımcı kalite anlamında çalışanların bilgilendirilmesiyle bir farkındalık yaratmaktan bahsetmiştir. “*bütün birimlerde aslında aynı standardı oluşturabilmemize yani kalite anlamında farkındalığı artırıp aslında ortak bir standartta ulaşmamızı temel esas alıyor*” (K3). K10 Nolu katılımcı ise kalite uygulamalarına yönelik farkındalık sağlama ve kalite konusunda iç paydaşların farkındalıklarının artırılmasından bahsetmiştir. Katılımcıların görüşlerine dayanarak farkındalık artışını iki bölüme ayırabiliriz biri toplam kalite yönetimi ile alışagelmışin dışın da uygulamaların yapılması ikincisi ise kalite anlamında kurum iç paydaşların bilgilendirilmesi ile onların kalite anlamında bilgilerinin yükseltilmesi buna bağlı farkındalıklarının artmasıdır.

“Hatta bu nedenle kalite komisyonumuz stratejik plandan başlayarak bütün kalite uygulamalarına yönelik bir farkındalık yaratma bunun gerekliliğini bütün paydaşlara iç paydaşları anlatılması için yüz yüze toplantılar planlamaya karar verdik bunu bir takvim içerisinde aslında yüz yüze duyurular yaparak farkındalığı artırmayı gerektiğini düşünüyorum çünkü diğer bütün iletişim imkanları bence tam anlamıyla amacına ulaşmıyor” (K10)



Sürdürülebilirlik

K6 Nolu katılımcı kalitenin ekip çalışmasına dayandığını ve bireysel çabalarla sürdürülebilir bir şekilde sağlamayacağını vurgulamaktadır. “çünkü kalite bir ekip işidir tek başına olabilecek bir süreç değildir. Sürdürülebilir olabilmesi için güvenilir olabilmesi için” (K6)

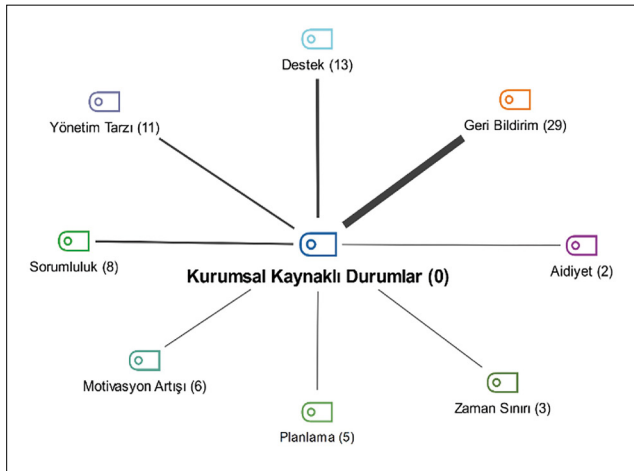
Şeffaflık

K3 Nolu katılımcı kalitenin sağlanabilmesi için şeffaf bilgi paylaşımının önemli olduğunu vurgulamıştır. “Bu anlayış çerçevesinde bareket etmesi kalitenin gerekliliği olarak işte şeffaf bilgi paylaşımından aslında” (K3)

Kurumsal Kaynaklı Durumlar

Araştırmanın ilk teması olan Kurumsal Kaynaklı Durumlar alt kodları ■ Şekil 2’de görülmektedir. Toplam 8 alt kod belirlenmiştir.

■ Şekil 2
Kurumsal Kaynaklı Durumlar



Kurumsal Kaynaklı Durumlar en fazla geri bildirim, destek, yönetim tarzı ile ilişkilendirilmiştir. Geri bildirim ile Kurumsal Kaynaklı Durumlar arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Geri Bildirim

Yükseköğretim kurumlarında katılımcıların geri bildirim alınıp alınmadığı konusunda farklı görüşler bildirmiştir. Bazı katılımcılar geri bildirimlerinin kesinlikle alındığı bu konunun kurum tarafından çok önemsendiği belirtmiş. Bazı katılımcılar ise geri bildirim çalışmasının hiç alınmadığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere istinaden Yükseköğretim Kurumunun çalışanlarından geri bildirim aldıklarını ancak bunun kurumun tamamına yayılmada eksik kaldığı sonucuna ulaşabilir. Bazı katılımcıların görüşlerine istinaden komisyon temsiliyeti ve anket uygulamaları yoluyla geri bildirimlerin alınarak, düzenli aralıklarla ölçüldüğünü sonucuna ulaşabiliriz.

K4 Nolu katılımcı üniversitenin kalite komisyonu üye olarak geri bildirimlerin alındığı belirtmiştir. “Ben alındığımı düşünüyorum çünkü şahsen kalite komisyonunda üyesiyim.” (K4)

K2 Nolu katılımcı ise görüşlerinin alınmadığı belirtmiştir. “Maalesef şuana kadar bununla ilgili herhangi bir görüşümüz alınmadı o yüzden olumlu cevap veremicem.” (K2)

Destek

Toplam kalite yönetimi uygulamalarından üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmadığı durumlarda çalışmalar eksik kalmaktadır. Bu yüzden yönetimin desteği uygulamaların başarısı açısından ciddi önem kazanmıştır. Çalışmamıza katılan 14 katılımcıdan 13’ü toplam kalite yönetimi uygulamalarında yönetim tarafından destek sağlandığını düşünüyor musunuz? Örnek veriniz? Sorusuna yönetimin destek sağladığı belirtmiştir. K11 nolu katılımcı bu desteğin direkt rektörlük tarafından verildiğini görüşünü belirtmiştir. “Evet düşünüyorum bhatta rektörlük tarafından düşünüyorum.” (K11). K1 nolu katılımcı çalışmanın gerçekleştirildiği üniversitenin yöneticilerinin toplam kalite yönetimine destek verdiğini belirtmiştir. “İçerisin bulunduğum Yükseköğretim kurumu içerisinde toplam kalite yönetimi uygulamalarında yönetimin destek sağladığını düşünüyorum görüyorum” (K1). K3 nolu katılımcıda üst yönetim tarafından toplam kalite yönetimi uygulamalarının desteklendiği belirtmiştir.

“Toplam kalite yönetimi uygulamalara aslında şu anki kurumunda zaten yönetim tarafından destekleniyor ve kurgulanıyor yönetim tarafından belirlenen ya da desteklenen süreçlerin aslında çalışanların ve öğrencilere aktarılıp bu süreçte uyum bizden bekleniyor. Bu yüzden destek sağlanıyor mu? Evet destek sağlanıyor yönetim tarafından aktif bir şekilde destekleniyor.” (K3)

K2 nolu katılımcı toplam kalite yönetiminin üst yönetim tarafından desteklenip desteklenmediği konusunda kararsızlık olduğu belirtmiştir. “Yani buna tam olarak düşünüyorum ya da düşünemiyorum diyemiyorum şundan dolayı kurumumuz kalite yönetimine daha yeni geçti biraz önceki soruda dediğim gibi ama eminim ki bu uygulamalar yönetim tarafından desteklenir ve bizlere de yansız diye düşünüyorum.” (K2)

Yönetim Tarzı

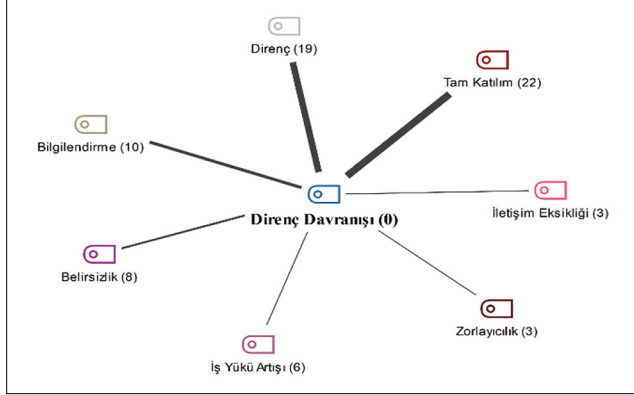
K12 nolu katılımcı üniversite yönetiminin toplam kalite yönetimine kararlılıkla yaklaştığını ve bu süreçte gereken tüm desteği sağladığını vurgulamaktadır.

“Ben de tabi bir yönetimin parçasıyım üniversite yönetiminin dolayısıyla burada hani kurumsal kararlılık önemli ben toplam kalite yönetimine konusunda kurumsal bir kararlılık içerisinde olduğunu söyleyebilirim. Bu nedenle de üniversitenin YÖKAK sürecine hazırlanması anlamında da gerekli olan bütün destek verildi. Bizim çalışmalarımızı kolaylaştıracak tedbirler alındı insan kaynaklarıyla bu kalite kültürünün yaygınlaştırılması konusunda ki her tür çabamız destek buldu çabamıza destek verildi.” (K12)

Direnç Davranışı

Araştırmamızın son teması olarak “Direnc Davranışı” alt kodları aşağıdaki şekilde verilmiştir. Bu temaya ait toplam 7 alt kod oluşturulmuştur.

■ **Sekil 3**
Direnc Davranışı



“Direnc Davranışı” en fazla tam katılım, direnc, bilgilendirme ile ilişkilendirilmiştir. Tam katılım ile Direnc Davranışı teması arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Çalışma soruları içerisinde yer alan “Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanların direnc gösterdiğini düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz?” sorusuna 8 katılımcı Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanların direnc gösterdiğini düşünürken 6 katılımcı herhangi bir direnc olmadığı konusunda görüş bildirmiştir. Katılımcıların görüşüne istinaden Yükseköğretim kurumlarında direnc olduğu sonuca ulaşabiliriz. Katılımcılar aynı zamanda direnc sebeplerini, zaman sınırının olması, iş yükü getirmesi, çalışanların konfor alanından çıkmak istememeleri, alışkanlıkların terk edilmemesi, toplam kalite yönetimi zorunluluk esaslı olması, değişimin direncle karşılaştığı konusunda katılımcıların görüşleri bulunmaktadır. Ataman (2021), bir vakıf üniversitesindeki hazırlık programında görev yapan öğretim elemanlarından bazılarının akreditasyon sürecinin fazladan iş yüküne sebep olduğunu düşündüklerini belirtmiştir (Ataman, 2021).

Tam Katılım

Toplam kalite yönetimin ilkeleri içerisinde yer alan aynı zamanda direnc kırmak için kullanılan yöntemlerden biri olan tam katılım Yükseköğretim Kurumlarında yer alan bütün paydaşların yapılan çalışmalara katılmasını tanımlamaktadır. Toplam kalite yönetimi tam anlamıyla bir ekip işidir. Kurumda çalışan herkesin geri bildirimlerinin alınması ve bu geri bildirimlerin önemsenmesi gerekmektedir. Süreçlere sadece belli grup kişiler tarafından değil topyekün katılımlarının önünün açılması paydaşlar bu alanda bilgilendirilmelidirler. Süreçlere katılan çalışanlar yaptıkları işi daha kolay

benimserler bu sayede hazırlanan çalışmalarının sonuçları her zaman mükemmelliğe daha çok yaklaşır. Tam katılımın artırılması için herkesin toplam kalite yönetimi hakkında bilgilendirilmesi ve bu bilgileri paylaşıyor olması gerekmektedir. K10 ve K14 Nolu katılımcıların bahsettiği gibi kalitenin üst yönetimde kalması ve tabana yayılma konusunda eksik kalındığı belirtilmiştir. K14 Nolu katılımcının kalitenin bir ekip işi olduğu konusunda görüş bildirmiştir. “Hissediyorum çünkü bu çalışmalar yani tek kişi ile yapılacak şeyler değil ekip işi olduğu için tüm ekibin tüm şeylerinde bundan haberdar olması gerekiyor o nedenle bir sorumluluk olarak üzerimde hissediyorum ben” (K14). K10 Nolu katılımcı toplam kalite yönetimi uygulamalarının genellikle tepe yönetimde kaldığını ve tüm sisteme yayılmadığını bildirmiştir. “ama dediğim gibi başarı çoğunlukla toplam kalite yönetimi uygulamalarının tepe kademelerde kalmış olmaları tüm sisteme yayılmamış olmasından kaynaklanıyor buradaki soruya cevap bakımından üst yönetimin destek verdiğini rahatlıkla söyleyebiliriz” (K10)

K12 Nolu katılımcı kalitenin tabana yayılımının sağlanması için yoğun emek verildiği bildirmiştir. “Evet bu aslında bir misyonumuz kalite kültürünü kurum içerisinde yaygınlaştırmak hem öğrenciler hem idari hem akademik personel bu konularda bilgilendirilmesi ve çalışmalarında kurumun kalite politikası çerçevesinde yürütmelerini sağlamak için yoğun bir çaba sarf ediyoruz.” (K12)

Direnç

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile Yükseköğretim Kurumları var olan sistemlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanların direnc gösterdiğini düşünüyor musunuz? Örnek verebilir misiniz? Sorusuna katılımcılar farklı görüşler bildirmiştir. Bazı çalışanlar Yükseköğretim Kurumunda direnc oluşmadığı bazı katılımcılar ise farklı sebeplerle beraber direncin var olduğundan bahsetmişlerdir. K3 Nolu katılımcı yeni olan her şeye karşı bir direnc olduğunu ve toplam kalite yönetimi uygulamasının bundan dolayı bir direncle karşılaşacağını belirtmiştir. “Aslında yeni olan her şeye karşı ilk aşamada kabullenmede var olan direncin ben toplam kalite yönetiminde uygulamalarında da olduğunu düşünüyorum.” (K3)

K4 Nolu katılımcı konu hakkında değişimin her zaman bir direnc ile karşılaştığını konusunda görüş bildirmiştir.

“Yani aslında çok büyük bir direnc gösterildiğini ben şahsen düşünmüyorum üniversite dediğimiz zaman üniversitede işlerin hep daba iyi yapılması ve bir işin daba nasıl iyi yapılacağını reçetesini verildiği yer olduğunu biliyoruz toplumdaki üniversiteye bu gözle bakılır. Dolayısıyla uygulamalar içerisindeki öğretim üyelerinden üniversite çalışanlarından büyük bir direnc gelmiyor.” (K4)



K8 ise Yükseköğretimde toplam kalite yönetimine karşı bir direnç davranışının olmayacağını çünkü üst yönetimden gelen her kararı çalışanların desteklemek zorunda olduğu belirtmiştir.

“Ben böyle bir çalışma bazında çalışanların direnç gösterdiğini düşünmüyorum. Çünkü bence Türk toplumu olarak hepimiz üstlerden gelen yetki emir ya da yanlış kelime de kullanmak istemiyorum görev diyelim emir daha sert oldu görevleri direkt sorgulamadan yapıldığını düşünüyorum yine bu kalite yönetimi uygulamalarının da direnç göstereceğini düşünmüyorum” (K8)

K7 ise toplam kalite yönetimi zorunluluk esaslı olması durumunda dirençle karşılaşmasının daha kolay olduğunu belirtmiştir.

“avantaj zorunluluk haline gelmesi herkesin onun işinin bir parçasına haline getirmesi demek bu durumda da bunun işin belirli bir parçası olarak yapıyor olmaları bir avantaj sağlayacaktır yani nasılsa kalite ile ilgili avantajları saydık bunun devamlılığını gelmesini sağlayacaktır dezavantajı nedir başlangıçta bir dirençte karşılaşması daha muhtemeldir ama bu direnç içinde bulunduğumuz şartlar göz önünde alındığında kolayca aşılabılır diye düşünüyorum” (K7)

Bilgilendirme ve Belirsizlik

Üniversite tarafından kalite süreçleriyle ilgili bilgilendirilme konusunda katılımcılar arasında görüş birliği bulunamamıştır. Bilgilendirildiğini düşünen katılımcıların çoğu bu bilgileri çalışma arkadaşları ile paylaştıklarını ifade etmiştir. Aynı zamanda bazı katılımcılar ise kurumun bu sorumluluğu yerine getirdiği birçok iletişim kanalı ile Üniversite kalite çalışmaları hakkında geri bildirimde bulunulduklarını ifade etmiştir.

K2 nolu katılımcı kalite süreçleri hakkında yeterince bilgi olmadığını ifade etmiştir. *“Yani bu soruya hayır demek istiyorum sadece bu konuyla ilgili komisyonlar kuruluyor onla ilgili bir bilgin var onun dışında herhangi bir bilgilendirme yapılmıyor.” (K2)*

K4 nolu katılımcı ise kalite süreçleriyle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğu belirtirken Kalite Komisyonunun bir üyesi olarak düzenli toplandıklarını belirtmiştir.

“Kesinlikle evet olarak cevap vermek istiyorum çünkü aynı zamanda ben düzenli olarak haftalık olarak düzenlenen Kalite Komisyonu toplantılarına katılıyorum Kalite Komisyonunda bir üyesiyim dolayısıyla kesinlikle ve çok kapsamlı bir şekilde çok başarılı bir şekilde bilgilendirildiğimi düşünüyorum.” (K4)

İş yükü

Katılımcılar, Yükseköğretim Kurumları toplam kalite yönetimi uygulamaları ile çalışanlar iş yükünü artıracığı ve buna bağlı bir direncin ortaya çıkacağı konusunda

görüş bildirmişlerdir. Toplam kalite yönetimiyle yapılan işlerin kayıt altına alınması, dokümanların hazırlanması, iş süreçlerinin belirlenmesi, sürekli bir iyileştirme içerisinde olunması gibi çalışmaları beraberinde getirmektedir. Yükseköğretim Kurumlarına da bu yeni çalışmaları var olan işlere uyarlanması bir iş yükü, ek sorumluluk, fazla mesai olarak algılanabilir. K6 nolu ve K9 nolu katılımcı toplam kalite yönetimi uygulamasının getirmiş iş yüküne bağlı bir direnç oluşturduğu konusunda görüş bildirmiş. Ayrıca K9 Nolu katılımcı toplam kalite yönetimi zorunlu olması ile iş yüklerinin artacağı konusunda görüş belirtmiştir.

“özellikle doküman sürecinde kayıt sürecinde neden bu kadar evrak neden bu kadar takip ya da performans süreçlerini iyileştirme adına yapılan bütün çalışmalarda bir dirençle karşı karşıya kalınabiliyor ama gerekçeleri” (K6)

“Önemli olan bu direncin hangi boyutta olmuş olduğu tabii ki ekstra bir mesai söz konusu bu yapılacak işlemler için kendi çalışmalarından bağımsız olarak ekstra tekrardan bir çalışma olması dışarıya karşı bir direnç göstermekte ama dediğim gibi çok yüksek bir miktarda direnç değil bu o direncin boyutu çok düşük miktarda yönetilebilir bir direnç diyelim biz buna bu direncin çalışanları açısından kırılabilir bir düzeyde olduğunu düşünüyorum” (K9)
K2 Nolu katılımcı toplam kalite yönetiminin iş yükü getireceği ama zaman içerisinde buna alışacağını belirtmiştir. *“dezavantajlara belki çalışanlar açısından iş yükünün artırabilir ama zamanla herkesin bu sisteme alışacağını düşünüyorum açıkçası” (K2)*

Kod Bulut

Katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı aşağıdaki  Şekil 4'te gösterilmektedir. Daha büyük puntolu gösterilen kodlar daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler, kodların daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Katılımcıların Geri Bildirim, Verimlilik Artışı, Tam Katılım, Etkinlik Artışı, Standardizasyon en çok bahsettiği kod bulutundan görülmektedir.

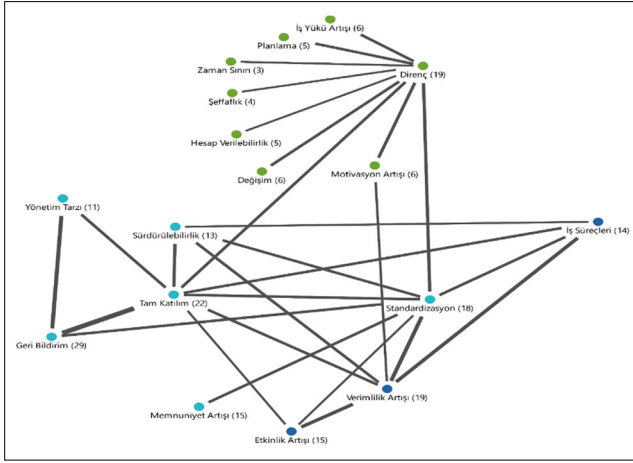
■ Şekil 4
Kod Bulutu



Kod Haritası

Katılımcıların sıkça birlikte bahsettiği kodlar ve kodlar arası ilişkiler Şekil 5’de gösterilmektedir. Birlikte daha sık bahsedilen kodların ilişkisini yansıtmak için aralarındaki çizgiler şekilde daha kalın gösterilmiştir. Kod haritası incelendiğinde, verimlilik artışıyla, etkinlik artışı, iş süreçleri, standardizasyon, tam katılım ve sürdürülebilirlikle güçlü bir ilişki vardır. Direnç ile, iş yükü, planlama, zaman sınırı, şeffaflık, hesap verilebilirlik, değişim, motivasyon, standardizasyon ve tam katılım arasında güçlü bir ilişki vardır. Direnç ile iş yükü arasında güçlü ilişki çalışanların yükseköğretim kurumlarındaki toplam Kalite yönetim uygulamalarının kendileri için bir iş yükü olarak yorumlanabilir. Yine aynı şekilde direnç ile değişim arasındaki kuvvetli bağ değişimin aslında bir direnç getirdiği şeklinde yorumlanabilir.

■ Şekil 5
Kod haritası



Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde 14 katılımcıyla gerçekleştirilen derinlemesine yapılan görüşme sonuçları paylaşılacaktır. Araştırma sonucunda üç ana tema belirlenmiş ve bu temalara bağlı olarak toplam 13 kod toplam kalite yönetimi kaynaklı tema için belirlenmiş, 8 kod kurumsal kaynaklı durumlar için belirlenmiş ve son olarak 7 kod direnç davranışı teması için belirlenmiştir. Toplam da 28 alt kod belirlenmiştir. Araştırmaya katılan örneklem grubunda; yöneticiler, çalışanlar ve farklı disiplinlerdeki akademik personelden oluşması ana tema altındaki kodlamaların sayıca fazlalığını ve kod çeşitliliğini doğurmuştur. Araştırma da toplum kalite yönetimi kaynaklı ana temasına, katılımcılar en çok verimlilik artışıyla ilgili görüşleri bildirmişlerdir. Toplam kalite yönetiminin verimliliği ve etkinliği artırdığı açıkça görülmüştür. İlgili alan yazını incelendiğinde daha önceki çalışmalarda benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Balcı (2005) tarafından toplam kalite yönetimi, verimlilik artışına giden en düşük maliyetli ve en az sermaye gerektiren yollardan biri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca TKY uygulamasıyla örgütlerde çoğunlukla maliyetlerin düşmesi ve savurganlığın azalması

ile etkililik ve verimlilik artırıcı olumlu çıktıları olduğu belirtmiştir (Balcı, 2005). Toplam kalite yönetimi kaynaklı ana tema içerisinde memnuniyet artışı sıklıkla kullanılmıştır. Kurumsal akreditasyonun personelin memnuniyet düzeyini artırdığı görülmüştür. Can (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre, meslek yüksekokullarında kalitenin sağlanabilmesi için öğrenci memnuniyeti, beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir (Can, 2020). Chaffer ve Sheer (1992) yürüttüğü çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının okulların hizmet kalitesini geliştirdiği, verimliliğini artırdığı, eğitici, öğrenci ve işverenlerin memnuniyetini yükselttiğini belirtmiştir (Ataman, 2021). Toplam kalite yönetimi kaynaklı ana tema içerisinde değişim, iş süreçleri, gereklilik kodlarını da sıklıkla kullanmıştır. Çalışmada toplam kalite yönetiminin yükseköğretim de değişim sağlayacağı ve buna bağlı iş süreçlerinde farklılaşma olacağı belirtilmiştir. Ayrıca toplam kalite yönetiminin yükseköğretimde uygulanmasının bir gereklilik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fidan ve ark. (2022) tarafından bir devlet üniversitesinde akreditasyon sürecinde görev yapan 11 akademisyenle gerçekleştirilen nitel bir çalışma sonucunda en çok kullanılan kavramın “sürecin gerekliliği” olduğu görülmektedir. Katılımcılar akreditasyona ilişkin yürütülen sürecin gerekli olduğunu vurgulamışlar ve ihtiyaç olan desteği vermeye hazır olduklarını belirtmişlerdir (Fidan ve ark., 2022). Yaptığımız çalışmada kurumsal kaynaklı durumlar ana temasında zaman sınırı, destek, kodu sıklıkla kullanılmıştır. Katılımcılar ile toplam kalite yönetiminin uygulanabilir olması için yönetimin destek sağlıyor olmasının gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Elken ve Stensaker (2018) yaptığı çalışmada katılımcıların görüşünü desteklemektedir; Yükseköğretimdeki birçok akademik ve idari personel kaliteli iş için çok fazla zaman ve çaba ayırdığını öne sürüyor (Elken & Stensaker, 2018). Bugdol (2020) tarafından korku ile ilgili sorunların (dış etkenlerden kaynaklanan) çoğunluğunun yönetsel yeterliliklerin eksikliğinden kaynaklandığı belirtmiştir (Bugdol, 2020). Songül ve Akkuş (2023) tarafından 99 devlet, 39 vakıf üniversitesinden toplam 346 kişiye ulaşılarak uygulanan çalışma sonucunda üniversitelerin kalite yönetimi uygulamalarında başarılı olması için en alt birimden en üst birime kadar kurumun bütün personelin kapsamasıyla yakından ilgili olduğu sonucuna erişilmiştir (Songül & Akkuş, 2023). Direnç davranışı ana kodu ile direnç, tam katılım ve iş yükü kodları sıklıkla kullanılmıştır. Katılımcılar değişime karşı direncin kaçınılmaz olduğu, Yükseköğretim kurumlarının çok fazla mevzuata dayalı olduğu ve bu mevzuatın dışına çıkmadıkları için değişim süreçlerine adapte olmalarının diğer kurumlara göre zor olduğunu belirtmişlerdir. Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi ile personelin iş yükünün artacağı buna bağlı direnç davranışı gözlemlenebileceği sonucuna varılmıştır. Anderson (2006) tarafından Avusturya’da 10 Üniversitede 30 akademisyen ile yaptığı görüşme sonucunda, en yaygın tema, kalite güvence mekanizmalarının ek bir iş yükü getirmesi sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışmada akademik personelin kalite güvencesine çalışmalarının kaliteyi artıracağına yeteri kadar inanmadıkları ve bu çalışmalara direnç gösterdiklerini belirtmişlerdir (Anderson, 2006).



Gülşen (2012) tarafından Anadolu Cam fabrikasında toplam kalite yönetimi uygulamalarından sorumlu olan mühendis ve işçiler ile yaptığı çalışmada mühendislerin toplam kalite yönetim uygulamalarının doğru bir sistem olduğu ancak Türk işletme kültürüne uygulanmasında sorunlar yaşandığını ve iş yükünün arttırdığını belirtmişlerdir (Gülşen, 2012). Karahan ve Kuzu'nun tarafından yürütülen çalışma sonucuna göre KYS sertifikasına sahip yükseköğretim kalite çalışmalarına daha fazla odaklandığı, personele ve öğrencilere sürekli eğitimler düzenleyerek bilgi eksikliklerini giderdiği, eğitimde öğrenci merkezli olmayı daha çok önemsedikleri bulunmuştur. Ayrıca, fiziki koşullar başta olmak üzere öğrencilerin memnuniyet seviyelerini düşürebilecek bütün öğrenme süreçlerinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve bunu sürekli hale getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Karahan & Kuzu, 2014). Harvey (2004) yılında İngiltere, ABD ve Kanada akademisyenlerinin ve yöneticilerin yorumlara dayanarak yürüttüğü çalışmada akademik personelin akreditasyon sürecini bürokratik bir yük olarak gördüğü belirtmiştir (Harvey, 2007).

Ayrıca direnç sebepleri olarak, çalışanların konfor alanından çıkmak istememeleri, alışkanlıkların terk edilmemesi, toplam kalite yönetimi zorunluluk esaslı olması, değişimin dirençle karşılaşması sonuçlarına da ulaşılmıştır. Daha önceki çalışmalara bakıldığında, Benzer şekilde; Gülşen (2012) tarafından toplam kalite yönetiminin Türkiye'de birçok kurumun uygulamasına rağmen, işçilerin geliştirdikleri açık ve gizli direnç ve eski tip yöneticilerin alışkanlıkları gibi nedenlerle her zaman istenilen sonuçlara ulaşamamıştır (Gülşen, 2012). Törenem ve ark. (2009) Türk ilkokullarında yapmış olduğu araştırmaya göre, Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] tarafından yürütülen TKY'nin okullarda uygulanması konusunda son yıllarda çalışmaların gerçekleştirdiği ancak hala TKY uygulamalarında sorunlar yaşandığını belirtmiştir. Toplam Kalite Yönetimi'nin okullarda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması, ekip çalışması ve işbirliğine yönelik sosyal ağların geliştirilmesi, kişilerin bu sürece etkin katılmaları ve değişim sürecine adapte olmaları önemlidir. TKY uygulamalarına eğitim yetkililerine tarafından çok sayıda girişimlerin yapılmasına rağmen gerekli değişiklikleri okullara aşılama konusunda yetersiz kalmıştır (Törenem ve ark., 2009). Pourrajab ve ark. (2015) tarafından İran ortaöğretim okullarında yapmış olduğu çalışma sonucunda, müdür ve öğretmenlere göre değişime direnç düzeyleri orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda müdürlerin yıllara göre deneyimlerine dayalı olarak toplam kalite yönetiminin uygulanmasına dirençte anlamlı bir fark bulunmamıştır. Son olarak öğretmenlerin yıllara göre deneyimlerine dayalı olarak toplam kalite yönetiminin uygulanmasına dirençte anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Pourrajab ve ark., 2015). Serin ve Aytekin'in 2009 yılındaki araştırmaları sonucunda, eğitim kurumlarının son zamanlarda yaşanan değişime uyum sağlayamadıklarını belirtmişlerdir. Eğitim kurumlarının değişime uyum sağlayamadıklarının sebepleri olarak, geleneksel anlayıştan

vazgeçememe, değişimin dirençle karşılaşması veya mevcut durumunun korunmak istenmesi ve yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulanması konusunda isteksiz olmalarıdır. Birçok alanda değişime yol açtığı bilinen toplam kalite yönetimi, Türkiye'deki eğitim sistemi içerisindeki uygulama örneklerine bakıldığında neredeyse yok denecek kadar azdır (Serin & Aytekin, 2009).

Türk Yükseköğretim Kurumlarında Bologna süreciyle başlayan kalite çalışmaları günümüzde YÖKAK ve program akreditasyon kuruluşlarının çalışmaları gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Yükseköğretim Kurumları toplam kalite yönetim çalışmalarının başarıya ulaşması için lider öncülüğünde herkesi kapsayacak bir yapı içerisinde oluşturulması gerekmektedir. Eğer herkesi kapsayacak toplam kalite yönetimi çalışması yapılmazsa sadece üst yönetimin ya da sadece çalışanlar tarafından uygulanacak toplam kalite yönetimi başarıya ulaşamaz. Araştırmamız toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşmasındaki önemli engellerden biri olan çalışan direncinin Yükseköğretim Kurumları içerisinde olup olmadığıdır. Hem literatür taraması hem de yaptığımız araştırmamıza istinaden Yükseköğretim Kurumlarında bir direnç olduğunu söyleyebilir. Direnç sebepleri olarak, zaman sınırı, iş yükü, çalışanların konfor alanından çıkmak istememeleri, alışkanlıkların terk edilmemesi, değişime karşı direnç olması ve toplam kalite yönetimi zorunluluk esaslı olması, konusunda katılımcıların görüşleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmamızla beraber Yükseköğretim kurumlarının kalite, toplam kalite yönetimi, yükseköğretimde kalite, yükseköğretimde toplam kalite yönetimi, değişim, direnç, direnç sebepleri ve direnç kırma yöntemleri ayrıntılı incelenmiştir.

Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimine karşı çalışanlar tarafından bir direncin olup olmadığına ait literatürde benzer çalışma bulunmamıştır. Hali hazırda Türk Yükseköğretim Kurumlarında kalite çalışmasına yönelik az sayıda kaynak bulunmaktadır. Araştırmamız ile Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamaları ve direnç konularına yönelik yapılabilecek araştırmalara yol gösterici olacağı ve bu yönüyle kalite literatürü başta olmak üzere değişim ve direnç konularıyla da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kısıtlar ve Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırmada Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimi karşı çalışanlar tarafında herhangi bir direncin olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca direnç kırma yöntemleri ayrıntılı belirtilmiştir.

Araştırma kısıtları olarak, örneklem sadece İstanbul il sınırı içerisinde olan ve bir vakıf üniversitesinde yapılmıştır. Daha sonraki araştırmalarda devlet ve vakıf üniversitesini kapsayacak şekilde yapılabilir. Ayrıca bu vakıf ve devlet üniversiteleri birbirleriyle kıyaslanabilir. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise, örneklem seçerken bazı çalışanların araştırmamızın güvenilirliğinin sağlamak için aldığımız ses kayıtlarının

kendilerine bir tehdit gibi görüp araştırmamıza katılmak istememesidir. Ayrıca araştırma örneklem grubu olarak sadece çalışanlar seçilmiştir. Daha sonraki çalışmalar için Yükseköğretim Kurumlarının en önemli paydaşlarından biri olan öğrencilerle çalışmanın devamlılığı sağlanabilir. Araştırma sadece nitel olarak çalışıldığı için alınan görüşler örneklemdeki çalışanların görüş ve deneyimlerle sınırlıdır. Daha sonraki çalışmalarda karma ya da ölçek kullanılarak geliştirilebilir.

Uygulamacılar İçin Öneriler

- Yükseköğretim Kurumlarında toplam kalite yönetimini uygulamalarının kurulabilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla akademik ve idari personele toplam kalite yönetiminin gerekliliklerinin şeffaf olarak anlatılması önerilir.
- Çalışanın bilgilendirilmesi sadece kişi veya kişiler üzerinde değil kullanılabilir diğer iletişim araçlarıyla da sağlanmalıdır.
- Kalite çalışmaları sadece bir komisyon ya da kurul içerisinde kalmasını engellemek ve tabana yaymak için toplantı tutanakları bütün paydaşların (özellikle iç paydaşların) erişebileceği şekilde yayınlanmalıdır. Ayrıca yürütülen diğer çalışmalarda kurumun çalışanlarına ve hatta öğrencilere açık bir şekilde paylaşılmamalıdır. İş akışları, formlar, el kitapları vb. çalışmalarda yine iç paydaş erişimine açılmalıdır. Bunlar tamamladığı zamanda yine bütün kuruma nasıl ulaşacaklarına yönelik bilgilendirme yapılmalıdır. Özellikle her yeni başlayan personele oryantasyon eğitiminde ya da kurum bir oryantasyon eğitimi vermiyorsa kullanılabilir farklı iletişim kanalları ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilmelidir. Bunun sonucunda bütün çalışanlar konu hakkında kişi veya kişilere bağlı kalmadan kendileri bilgiye rahatça ulaşabileceklerdir. Ayrıca sağlanan tam takım ile personel direnci azaltılacak ya da toplam kalite yönetimi uygulaması hiç direnç ile karşılaşmayacaktır.
- Toplam kalite yönetimi çalışmalarının başarılı olabilmesi için mutlaka ilk önce liderlerin bu çalışmaları benimsemiş ve personele öncülük etmiş olması gerekmektedir. Yükseköğretim kurumlarındaki lider toplam kalite yönetimi uygulanmasıyla planlanan işlerin bütün personele doğru paylaşılması ve birkaç kişiye bütün sorumluluğu yıkmak yerine herkesi çalışmanın bir parçası haline getirip iş yükünü azaltması gerekmektedir. Lider bu bakış açısıyla süreci yönetmesi önerilir.
- Lider çalışanlarının düşüncesine önem verip karar alma süreçlerini çalışan takımının sağlamasına destek vermelidir. Yine liderler tarafından Yükseköğretim kurumlarında toplam kalite yönetimine yönelik eğitimlerin planlanması ile çalışanlar neden bu süreç içerisinde olduklarını konusunda bilgilendirilmeli bu eğitimler sonucunda çalışanlar toplam kalite yönetimi uygulamalarının içselleştirmeleri, kalite farkındalıklarının artmasına, bilgi eksikliğinin ortadan

kılması sağlanarak olası dirençlerinin önüne geçilebilir.

- Yükseköğretim Kurumlarındaki toplam kalite yönetimine karşı çalışanların gösterdiği direncin bir sebebi olan iş yükünü azaltmak amacıyla Kalite Yönetim Sistemleri kullanılmaya başlanabilir. Bu sistemlerle beraber çalışanların iş yükü en aza indirilecektir.
- Gerçek anlamda kaliteye fayda sağlamayacak ayrıntı işler içerisinde boğulmaktansa hedeflere yönelik iş planlarının oluşturulması, iş süreçlerinin çıkartılması önerilmektedir. Süreçlerinin belirlenmesi ile işi kimin yapacağı, nasıl yapacağı, yaparken kullanması gereken dokümanların ne olduğu gibi akışın belirlenmesi ve süreç içerisinde yaşanan zorlukların kök nedenleri analiz edilerek çözülmesi bunlara bağlı işlerin daha hızlı ilerlemesi ve iş yüklerinin minimize edilmesi önerilmektedir.
- Toplam kalite yönetimi çalışmalarının ek iş olarak görülmesinin bir sebebi de personelin bu çalışmalara karşılık herhangi bir geri dönütünün olmamasıdır. Eğer Yükseköğretim Kurumlarında yürütülen toplam kalite yönetimi çalışmalarının akademik ve idari personel içinde bir ödüllendirme sistemi oluşturulursa personel yaptığı işleri bir yükten ziyade ödül kazanabileceği bir araç olarak görebilir. Ayrıca ödül kazanma isteğinin doğmasıyla personelin çalışmalara katılma arzusunun artması ve tam katılımın sağlanması önemli bir etken olabilir. Ödül olarak sadece maddi bir destek değil bir tebrik, fazladan izin günü, kurum performans değerlendirmesinde ek puan vb. olarak kuruma uygun bir ödül olabilir.
- Yükseköğretim Kurumları bütün paydaşlarında geri bildirim alması toplam kalite yönetiminin iyileştirme çalışmaları için katkı sağlar. Bu geri bildirimleri sadece anket yoluyla alınması yerine sürekli olarak geri bildirimlerin iletebilecek bir sistem kurulması çok daha etkin bir geri bildirim mekanizmasını oluşturur. Birçok yol ile toplanan geri bildirim sonuçları yapılan iyileştirme faaliyetleri ya da iyileştirilme yapılamıyorsa nedenleriyle beraber personele bildirilmesi önerilmektedir. Buna bağlı çalışanlar uygulanan geri bildirimleri sonucunda nelerin iyileştiği ya da neden ilerleme kaydedilemediği konusunda bilgilendirilmesiyle kurumun kendisini önemsendiğini hissedecektir. Aynı zamanda toplam kalite yönetimi uygulamalarını içselleştirme için önemli bir ilerleme kaydedilecektir.
- Toplam kalite yönetiminin getirmiş olduğu değişimin direnç ile karşılaşmasını engellemek için yükseköğretimin kültürü ile toplam kalite yönetimi kültürünü meç etmek önerilmektedir. Var olan kültür önemsizmeden toplam kalite yönetimini uygulamak direnci artırabilir.



Extended Abstract

Reasons for Employees' Resistance Against Total Quality Management in Higher Education Institutions

Higher education institutions (HEIs) play a crucial role through their functions of knowledge production, the enhancement of social welfare, and the promotion of social awareness. As institutions that directly affect society, universities are increasingly under pressure to improve the quality of the education they offer. To achieve this goal, they must first strengthen their internal management and operational systems. Total Quality Management (TQM) has been widely adopted around the world as a comprehensive management philosophy that promotes continuous improvement, stakeholder participation, and institutional accountability. However, the implementation of TQM in higher education often faces challenges, and particularly, employee resistance can hinder the success of quality initiatives.

The main objective of this study is to examine whether academic and administrative staff in higher education institutions exhibit resistance to TQM practices and, if so, to identify the reasons for such resistance. While the existing literature on quality management in higher education emphasizes accreditation, quality assurance mechanisms, and the importance of continuous improvement, there remains a distinct gap concerning employee resistance behaviors within this context. Addressing this gap, the present study provides important insights into how organizational change in higher education institutions can be better understood and managed.

A qualitative research design was employed to capture the depth and complexity of employees' perspectives. The study was conducted at a foundation university in Istanbul with a purposive sample consisting of fourteen participants—seven academic and seven administrative staff. Data were collected through semi-structured interviews composed of nine open-ended questions. This method allowed participants to express their experiences, perceptions, and attitudes freely while maintaining a structured framework for comparison. The interviews were conducted both face-to-face and online, recorded with participants' consent, and transcribed verbatim. Data were analyzed using the MAXQDA qualitative analysis software, and codes and themes were developed inductively to reflect the participants' perspectives. Reliability was ensured through researcher triangulation with multiple coders. The interview questions were reviewed by an academic expert, a statistician, and an experienced industry professional, and revisions were made according to their feedback. Moreover, the data obtained from the interviews were coded not only by the researcher but also by three field experts to enhance validity and consistency.

Findings Based on Total Quality Management:

Under this theme, the most frequently mentioned codes included increased efficiency, enhanced effectiveness, standardization, higher satisfaction levels, business process improvement, and the necessity of TQM. All participants agreed that TQM practices in higher education institutions improve both efficiency and effectiveness. Participants also expressed consensus that accreditation by the Higher Education Quality Council (YÖKAK) would enhance internal stakeholder satisfaction. Furthermore, all participants stated that the implementation of TQM in higher education institutions is essential and beneficial.

Institution-Based Findings

This theme was most closely related to feedback, managerial support, and management style. The vast majority of participants (92%) believed that the management provides sufficient support for TQM implementation. However, opinions were divided regarding whether feedback mechanisms were effectively utilized. Some participants reported receiving regular feedback through quality commissions and surveys, while others stated that such feedback mechanisms were absent or inconsistent across the institution.

Resistance Behavior

This theme was primarily associated with full participation, resistance, and information sharing. Of the 14 participants, eight (57%) believed that employees in higher education institutions demonstrate resistance to TQM practices, while six participants stated that there is no significant resistance. Those who perceived resistance identified its causes as workload, time constraints, employees' unwillingness to leave their comfort zones, attachment to existing habits, the mandatory nature of TQM, and the general resistance to organizational change. Participants highlighted that increased documentation, record keeping, and monitoring requirements contribute significantly to workload-related resistance.

The study concluded that employees in higher education institutions display resistance to TQM implementation, with workload and resistance to change emerging as the most prominent factors. The code map developed in the analysis demonstrated a strong relationship between these two codes. Consistent with previous studies, it was found that TQM practices in higher education can increase employees' workload, which in turn leads to observable resistance behaviors. Additionally, employees' reluctance to leave their comfort zones, unwillingness to abandon established habits, and the perception of TQM as a compulsory process were identified as additional sources of resistance.

Employee resistance was thus identified as one of the most significant barriers to the successful implementation of TQM in higher education institutions. This study fills a critical gap in the literature on Total Quality Management and resistance within Turkish higher education institutions and aims to guide future research on the topic. The study proposes several recommendations for practitioners: the principles and requirements of TQM should be communicated transparently; digital quality management systems should be utilized to reduce workload; and incentive or reward mechanisms should be established to encourage participation and commitment.

This research also lays the groundwork for future studies to examine resistance behaviors across multiple institutions with larger samples and to evaluate the effectiveness of specific strategies for overcoming resistance in higher education. The findings carry both theoretical and practical significance: they fill an important gap in the literature and provide valuable guidance for policymakers and university administrators in designing more inclusive and effective quality management systems.



Kaynakça

- Aksu, S. (2019). *Eğitim fakültesi öğrencilerinin yükseköğretimde kaliteye ilişkin metaforik algıları Sakarya Üniversitesi örneği* [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi].
- Alhadad, A. & Çavdar, E. (2019). Yükseköğretimde EFQM Mükemmellik Modeli. *Yüziüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 44, 193-222.
- Anderson, G. (2006). Assuring quality/resisting quality assurance: Academics' responses to 'quality' in some Australian universities. *Quality in Higher Education*, 12(2), 161-173. <https://doi.org/10.1080/13538320600916767>
- Ataman, O. (2021). *Yabancı diller yüksekokulu kalite standartlarının belirlenmesi ve akreditasyon model önerisi* [Doktora tezi, Düzce Üniversitesi].
- Atatekin, E. & Dulupçu, M. A. (2018). Kalitede yeni bir sayfa mı yoksa eskilerin tekrarı mı? Bazı devlet üniversitelerinin kurumsal iç değerlendirme raporlarının eğitim perspektifi. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 14-24. <https://doi.org/10.32329/uad.394020>
- Balcı, A. (2005). Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulaması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2005(2), 196-211.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bartan, K. O. (2018). *Kurumsal değişim yönetimi sürecinde kurum içi iletişimin rolü* [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Beger, G. A. & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematiik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.439444>
- Bostan, S. & Köse Ünal, A. (2016). Sağlıkta dönüşüm programı hakkında yönetici ve çalışan görüşlerinin karşılaştırılması üzerinden değişime direncin ölçülmesi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 55-74.
- Bozoğlu, O. (2020). *Yükseköğretimde kalite olgusu: Aktör merkezli yeni kurumsallık ile örgüte bütünsel bakış* [Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Bugdöl, M. (2020). The problem of fear in TQM – causes, consequences and reduction methods – a literature review. *The TQM Journal*, 32(6), 1217-1239. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0047>
- Bulut, Ç. & Arpak, H. (2012). İnovasyon, direnç ve iletişim: Kavramsal bir tartışma, yenilik-yenileşim-inovasyon dünyasına bir yolculuk. *EGİAD Ege Genç Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları*, 5-19.
- Can, E. (2020). Yükseköğretimde kalite için meslek yüksekokulu öğrencilerinin görüşleri. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), 699-710.
- Cici Karaboğa, E. N. (2018). *Yönetim bilişim sistemleri kullanımı açısından kurumsal değişime direnç algılamalarının iç müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Üniversite hastaneleri üzerinde bir araştırma* [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi].
- Cresvelli, J. (2023). *Nitel araştırma yöntemleri*. Siyasal Kitapevi.
- Creswell, J. & Plano Clark, V. (2020). *Karma yöntem araştırmaları tasarımı ve yürütülmesi* (4. b.) (S. B. Demir, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Çakıl, R. Z. (2006). *Eğitimde toplam kalite yönetimi-istanbul ilçe milli eğitim yöneticilerinin eğitimde kaliteyi algılayış düzeyleri* [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Çavlı, S. & Koç, M. (2017). Yükseköğretimde kalite uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişki: Mersin-Sakarya Üniversitesi örneği. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 53, 650-667. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12688>
- Elken, M. & Stensaker, B. (2018). Conceptualising 'quality work' in higher education. *Quality in Higher Education*, 24(3), 189-202. <https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1554782>
- Eyitmiş, A. M. (2000). *Yüksek öğretimde toplam kalite yönetimi ve uludağ üniversitesi I.I.B.F.'de ISO-9002 kalite güvence modeli önerisi* [Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi].
- Faeq, D., Garanti, Z. & Sadq, Z. (2021). The effect of total quality management on organizational performance: Empirical evidence from the construction sector in Sulaymaniyah City, Kurdistan Region – Iraq. *UKH Journal of Social Sciences*, 5(1), 29-41. <https://doi.org/10.25079/ukhjs.v5n1y2021.pp29-41>
- Fidan, M., Bıyıklı, F. & Özkara, B. (2022). Akademisyenler için akreditasyon ne anlama geliyor? Yükseköğretimde kalite üzerine nitel bir araştırma. *Sosyal, Sanatsal ve Mimari Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 213-236. <https://doi.org/10.54733/smar.1166028>
- Gorla, N., Somers, T. & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality and, service quality. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(4), 207-228. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.04.002>
- Gülsen, E. (2012). Toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamaları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(13), 111-127.
- Gürel, T. (2000). *Toplam kalite yönetimi ve kurumsal imajı etkileri (Avrupa toplam kalite ödüllü netaş northern telekom uygulama örneği)* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Harman, A. (2018). *Müşteri ilişkileri yönetimi açısından akreditasyon ve kalite yönetim sisteminin kırıkale üniversitesinde çalışan iç müşteriler tarafından algılanmasına yönelik karşılaştırmalı bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Kırıkale Üniversitesi].
- Harvey, L. (2007). The power of accreditation: views of academics. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 6(13), 207-223.
- Herzallah, A., Gutiérrez-Gutiérrez, L. & Munoz Rosas, J. (2014). Total quality management practices, competitive strategies and financial performance: The case of the Palestinian industrial SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 635-649. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.824714>
- Işık, S. & Beykoz, S. Y. (2018). Türk yükseköğretiminde yeni bir arayış: Kalite güvence sistemi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(3), 7-22. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.339245>
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Karahan, M. & Kuzu, Ö. H. (2014). Yükseköğretimde kalite yönetim sistemi uygulamalarının toplam kalite yönetimi bağlamında değerlendirilmesi: selçuk üniversitesi hadim ve sarayönü meslek yüksekokulları örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(3), 23-41.

- Karamustafa, K. & Ülker, M. (2021). Covid-19 salgınına bağlı olarak yiyecek ve içecek hizmet süreçlerindeki değişimler üzerine nitel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 33-69.
- Karaoğlu, M. U. (2020, 4 Kasım). Toplumsal değişim üzerine kısa bir anekdot. *Toplum ve Ütopya*. <https://www.toplumveutopya.com/toplumsal-degisim-ezerine-kisa-bir-anekdot-ugur-karaoglan/>
- Kaya, C. (2021). *Hastanelerin kalite direktörlerinin, kalite birim çalışanlarının ve klinik kalite sorumlularının kalite indikatör yönetimi hakkındaki görüşlerin değerlendirilmesi: Sivas ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi].
- Mohamed, T. (2019). *Örgütlerde değişime direnç ve değişim yönetimi üzerine bir çalışma: Türkiye-Libya karşılaştırılması* [Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi].
- Özdemir, S. (2005). Eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamalarını olumsuz etkileyen etmenler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 1-23.
- Özeroğlu, A. İ. (2015). Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetimi. *Tarih Okulu Dergisi*, 8(21), 539-581. <http://doi.org/10.14225/Joh658>
- Pardo del Val, M. & Martínez Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.
- Pathak, V., Jena, B. & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192.
- Pourrajab, M., Ramli, B., Daud, S. & Asimiran, S. (2015). The resistance to change in implementation of total quality management (TQM) in Iranian schools. *The TQM Journal*, 27(5), 532-543.
- Sarp, N. (2014). *Toplam kalite yönetimi uygulamaları*. Siyasal Kitapevi.
- Schraeder, M. & Self, D. (2009). Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2).
- Seilov, G. (2009). *Zincir otellerde markalaşma ve toplam kalite yönetimi: Kazakistan'daki oteller üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Serin, H. & Aytekin, A. (2009). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 11(15), 71-81.
- Songür, N. & Akkuş, A. (2023). Üniversitelerde kalite yönetimi sürecinin çalışanların bakış açısıyla değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(2), 1178-1209. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.05.2131>
- Taş, İ. E., Durgun, S. & Gözü, M. A. (2021). Kurum iç değerlendirme raporlarının (KİDR) üniversitelerde kalite yönetim sürecine katkısı: KSÜ kurumsal geri bildirim raporu üzerinden değerlendirme. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 7-36.
- TDK. (2022, 20 09). *Web sitesi direnç*. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Topçu, E. (2021). *Üniversite personelinin kalite süreçleri algısının incelenmesi: Giresun Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi].
- Töremen, F., Karakus, M. & Yasan, T. (2009). Total quality management practices in Turkish primary schools. *Quality Assurance in Education*, 17(1), 30-44.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406. <https://doi.org/10.7822/egt157>
- Uygur, M. (2018). *Yükseköğretimde kalite güvencesi bağlamında öğretme-öğrenme süreçlerinin incelenmesi ve öğretim elemanlarına yönelik bir eğitici eğitimi programı geliştirilmesi* [Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi].
- Yalın, Ş. (2022). *Eğitimde kalite arayışları ve akreditasyon: Mühasebe eğitimi üzerine bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi].
- Yıldırım Pekşen, D. (2021). *Denizcilik eğitiminde kalite standartları, ortak kalite el kitabı modeli çalışması* [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi].
- YÖKAK. (2021). *Kurum iç değerlendirme raporu hazırlama kılavuzu sürüm 3.0*. https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/Kidr_Surum_3.0.pdf adresinden alındı
- YÖKAK. (2022b, 06 27). Hakkında: <https://yokak.gov.tr/hakkinda> adresinden alındı
- YÖKAK. (2022c, 07 12). *Kurul dış değerlendirme programı ve kurumsal akreditasyon programı'nın tanımı ve temel özellikleri*. <https://portal.yokak.gov.tr/makale/kdd-ve-kap-temel-ozellikleri/> adresinden alındı
- YÖKAK. (2022d). *Kurumsal dış değerlendirme akreditasyon ve izleme kılavuzu sürüm 3.0*. https://yokak.gov.tr/Common/Docs/KidrKlavuz1.4/KDDAI_Kilavuzu%20S%C3%BCr%C3%BCm%203.0.pdf adresinden alındı

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.

Yayıncı Notu: Yayıncı kuruluş olarak Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA) bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. TÜBA, yayınlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / *Publisher's Note: The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher; nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Turkish Academy of Sciences (TÜBA). Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). TÜBA remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.*