

Bütünleşik Kalite Yönetim Sisteminin (BKYS) Kamu Üniversitelerinde İç Kalite Güvencesi Sisteminin Kurumsallaşmasına Katkısının Belirlenmesi

Determining the Contribution of the Integrated Quality Management System (BKYS) to the Institutionalization of Internal Quality Assurance Systems in Public Universities

Hüseyin Şimşek¹ , Dildar Özasan¹ , Fatma Cahide Özçelik² 

¹ Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kırşehir, Türkiye

² Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, Kırşehir, Türkiye

Özet

Bu araştırma, Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi'nin (BKYS) kamu üniversitelerinde iç kalite güvencesi sistemlerinin kurumsallaşmasına olan katkılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. BKYS, üniversitelerde kalite güvence süreçlerini iyileştirmek, verimliliği artırmak ve kurum içi iş birliğini güçlendirmek amacıyla Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi tarafından geliştirilmiş bir yazılım olup, kurumun kendi tercihi ile kullanılmaya başlanmıştır. Bu çalışmada, yalnızca BKYS'yi aktif olarak kullanan idari görevi olan çalışanlar çalışma grubuna dahil edilmiştir, çünkü yazılımın kullanımı bu personelle sınırlıdır. Yazılımın 2015 yılından bu yana aktif olarak kullanılıyor olması, çalışanların sisteme aşinalığını artırarak güvenilir veriler elde edilmesini sağlamıştır. Araştırma kapsamında İç Anadolu Bölgesi'ndeki bir devlet üniversitesinde, BKYS'yi aktif olarak kullanan 113 idari görevi olan çalışanın görüşleri toplanmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, BKYS'nin özellikle faaliyet planlarının yönetimi, memnuniyet yönetimi, süreç yönetimi ve risk yönetimi gibi alanlarda önemli katkılar sağladığını belirtmiştir. Bununla birlikte, BKYS'nin paydaş katılımı ve çalışan memnuniyeti üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, BKYS'nin üniversite yönetimi ile öğrenciler, çalışanlar ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimi güçlendirdiği ve bu etkileşimlerin kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Araştırma bulguları, BKYS'nin üniversitelerin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesine ve iyileştirme odaklı bir yaklaşım benimsemelerine önemli katkılarda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, paydaş katılımını artıracak ve çalışan memnuniyetini iyileştirecek mekanizmaların daha fazla geliştirilmesi gerektiği önerilmektedir. Bu çalışma, BKYS'nin iç kalite güvencesi sistemlerinin etkinliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu ve üniversitelerin kalite süreçlerine önemli katkılar sunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite Yönetimi, BKYS, İç Kalite Güvencesi, Üniversiteler, Kurumsallaşma, Verimlilik

Abstract

This study aims to determine the contributions of the Integrated Quality Management System (IQMS) to the institutionalization of internal quality assurance systems in public universities. IQMS is a software developed by Kırşehir Ahi Evran University to improve quality assurance processes, enhance efficiency, and strengthen institutional collaboration in universities. It was adopted voluntarily by the institution. In this study, only administrative staff actively using IQMS were included in the study group, as the software is exclusively utilized by this personnel. Since the software has been in active use since 2015, employees have become familiar with the system, ensuring the collection of reliable data. The research was conducted at a public university in the Central Anatolia Region, gathering the opinions of 113 administrative staff who actively use IQMS. The majority of participants stated that IQMS significantly contributes to various domains, particularly activity planning management, satisfaction management, process management, and risk management. However, it was also noted that IQMS has a limited impact on stakeholder engagement and employee satisfaction. Additionally, the findings highlight that IQMS enhances the interaction between university administration and students, employees, and external stakeholders, positively influencing institutional performance. The study results indicate that IQMS plays a crucial role in achieving universities' strategic goals and fostering an improvement-oriented approach. However, it is recommended that mechanisms to increase stakeholder engagement and improve employee satisfaction be further developed. This study demonstrates that IQMS has the potential to enhance the effectiveness of internal quality assurance systems and significantly contribute to universities' quality processes.

Keywords: Quality Management, IQMS, Internal Quality Assurance, Universities, Institutionalization, Efficiency

İletişim / Correspondence:

Arş. Gör. Dr. Dildar Özasan
Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri
Bölümü, Kırşehir, Türkiye
e-posta: dildarozasan@hotmail.com

Yükseköğretim Dergisi / TÜBA Higher Education Research/Review (TÜBA-HER), 15(ÖS), 151-163. © 2025 TÜBA
Geliş tarihi / Received: Eylül / September 20, 2024; Kabul tarihi / Accepted: Haziran / June 9, 2025

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Şimşek, H., Özasan, D. & Özçelik, F.C. (2025). Bütünleşik kalite yönetim sisteminin (BKYS) kamu üniversitelerinde iç kalite güvencesi sisteminin kurumsallaşmasına katkısının belirlenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 15(ÖS), 161-173. <https://doi.org/10.53478/yuksekogretim.1553677>

"Bu çalışma 2024 YÖKAK Uluslararası Kalite Güvencesi ve Akreditasyon Konferansında sözlü bildiri olarak sunulmuştur."

ORCID: H. Şimşek: 0000-0001-7455-3706; D. Özasan: 0000-0002-9733-2276; F. C. Özçelik: 0000-0001-8672-6459

Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi, eğitim-öğretim ve araştırma faaliyetlerinin sürekli iyileştirilmesi, hesap verebilirliğin artırılması ve paydaş beklentilerinin karşılanması açısından kritik bir öneme sahiptir (Yükseköğretim Kalite Kurulu, 2024). Günümüzde üniversiteler, kalite güvencesini sağlamak ve sürdürülebilir bir sistem oluşturmak amacıyla çeşitli yönetim modelleri ve dijital çözümlerden yararlanmaktadır. Bu bağlamda, Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS), kamu üniversitelerinde iç kalite güvencesi süreçlerini sistematik bir yapıya kavuşturmak, kurumsallaşmayı desteklemek ve yönetim süreçlerini daha etkin hale getirmek amacıyla Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi tarafından geliştirilen ve 2025 yılı itibarıyla 14 yükseköğretim kurumu tarafından kullanılmakta olan bir yazılımdır (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025).

Birçok yükseköğretim kurumunda iç kalite güvencesi süreçlerinin uygulanmasında önemli güçlükler yaşandığı bilinmektedir. Temel sorunlar arasında, kurumsal düzeyde kalite kültürünün tam olarak yerleşmemiş olması ve üniversitelerin araştırma-geliştirme, eğitim-öğretim ve toplumsal katkı faaliyetlerinden elde edilen çıktıları sistematik biçimde izleyip iyileştirmemeleri dikkati çekmektedir (Taşcı & Lapçın, 2023). Diğer bir deyişle, pek çok kurumda kalite güvencesi döngüsünün “kontrol et ve önlem al” adımları tam anlamıyla işletilememekte; iç değerlendirme sonuçlarına dayalı sürekli iyileştirme kültürü gelişmemiş durumdadır. Nitekim yapılan analizler, yükseköğretim sistemimizde kalite standartlarının uygulamaya aktarılmasında yetersizlikler bulunduğunu ve kalite çalışmalarına yönelik farkındalığın kurumsal genelde sınırlı kaldığını ortaya koymaktadır (Taşcı & Lapçın, 2023). Buna paralel olarak, iç kalite güvencesi süreçlerinde iç paydaş katılımının düşük olması, sorumluluk ve yetkilerin net tanımlanmaması ile akademik/idari personelin kalite süreçlerine karşı direnç veya ilgisizlik göstermesi de önemli engeller olarak rapor edilmiştir (Sumarni ve ark., 2024). Sonuç olarak, kalite güvencesi faaliyetleri birçok kurumda çoğunlukla dış hesap verebilirlik gerekliliklerini karşılamaya odaklı kalmakta, gerçek anlamda kurumsal öğrenme ve iyileştirmeyi desteklemekte yetersiz kalabilmektedir (Özçiçek & Karaca, 2019). Bu noktada, Kaizen yaklaşımının uygulanması, kurum içindeki sürekli iyileştirme döngüsüne büyük katkı sağlayabilir. Kaizen, tüm paydaşların küçük ama sürekli iyileştirmelere katılımını teşvik ederek hem kalite kültürünü güçlendirmeyi hem de süreçlerdeki verimliliği artırmayı hedefler (Alparslan ve ark., 2021; Uluskan, 2019; Yıldırım & Yiğit, 2024).

Kalite yönetim sistemleri, bir organizasyonu kalite bakımından idare ve kontrol için gerekli yönetim sistemleridir. Bu sistemler, iş süreçlerini standartlaştırarak bağımlılığı azaltmakta, performansı ölçülebilir kılmakta ve sürekli iyileşmeye teşvik etmektedir. Aynı zamanda çalışmaya yeni başlayanların uyum sürecini kolaylaştırmakta kurumun genel kültürünü ve kalitesini çalışanlara aşılamaktadır.

Bu sistem, bilgi akışını sağlayarak kurumun tüm üretim aşamalarını kontrol altında tutmakta ve her seferinde aynı kalitede sonuçlar elde etmeyi hedeflemektedir. Bir kuruluş içerisinde hedeflenen kalitenin gerçekleşmesi için planlı ve stratejik bir şekilde sürdürülen faaliyetler önemli görülmektedir. Burada kalite yönetim sürecinde; müşteri odaklılık, liderlik, kurum kültürü ve bağlılık, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kanıtlara dayalı kararlar ve ilişki yönetimi gibi belirlenen standartlara uygunluk devreye girmektedir. Tüm bunlardan hareketle Kalite Yönetim Sistemlerinin odağında memnuniyeti artırmak ve sürekli iyileştirme sağlamak olduğu belirtilebilir (Fonseca & Domingues, 2017; Nookabadi & Middle, 2006; Schmuck, 2021; Steel, 1987).

Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS), bu hususlara yönelik bütüncül bir çözüm yaklaşımı sunmaktadır. BKYS; stratejik planlama, süreç yönetimi, performans izleme, risk yönetimi ve geri bildirim gibi yönetim bileşenlerini tek bir çatı altında toplayarak kurumdaki tüm süreçlerin Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsü içerisinde işletilmesini sağlamayı amaçlayan entegre bir iç kalite güvence sistemidir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). Bu entegre yaklaşım sayesinde kurumdaki farklı birimler ve faaliyetler arasında kalite güvencesi uygulamaları birbiriyle uyumlu hale getirilmekte ve süreçler arası kopukluklar giderilmektedir. BKYS'nin, tüm birimlerde ortak hedef ve göstergelere dayalı performans değerlendirmesine olanak tanıyarak sorumlulukları netleştirdiği ve kanıta dayalı iyileştirme adımlarını kurumsal rutinin bir parçası haline getirdiği belirtilmektedir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). Böylece BKYS, iç paydaşlar arasında kalite bilincini ve iletişimi güçlendirerek kalite kültürünü yaygınlaştırmakta ve iç kalite güvencesi süreçlerinin sürdürülebilir şekilde işlenmesini desteklemektedir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2022). Aynı şekilde, Kaizen felsefesinin “sürekli ve aşamalı gelişim” odağı, BKYS'nin sunduğu dijital altyapıyla birleşerek çalışanların her adımda iyileştirme önerilerini sisteme kolayca yansıtmasını mümkün kılmaktadır. Bu sayede, süreç yönetimi ve performans izleme modülleri gerçek zamanlı verilerle beslendiğinden, karar vericiler küçük değişikliklerle büyük dönüşümler elde edebilmektedir. Nitekim yapılan bazı araştırmalarda yönetim sistemlerinin bütünleştirilmesinin kurumların verimliliğini artırdığı, yönetim süreçlerinde ciddi bir dönüşüm sağladığı sonuçlarına ulaşıldığı görülmektedir (Ayaz-Arda ve ark., 2018; Balashova & Gromova, 2017; Çetinkaya & Çelikyay, 2022; Tang ve ark., 2007; Thomas, 2018).

Yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi süreçleri genellikle entegre bir sistem yaklaşımından yoksun şekilde yürütülmekte, bu da süreçler, paydaş geri bildirimleri ve performans sonuçları arasında yeterli bağ kurulmasını engelleyerek sürekli iyileştirme kültürünü zorlaştırabilmektedir (Mion, 2022). Günümüzde hem kamu hem de vakıf üniversiteleri, hizmet kalitesini artırmak, performanslarını iyileştirmek ve sürekli gelişimi sağlamak



adına çeşitli iç kalite güvencesi sistemlerini benimsemekte ve bu amaçla geliştirilen yazılımları kullanmaktadır (Amalia ve ark., 2023; Barraquio, 2018; Umbase, 2023). Bu bağlamda, BKYS, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi tarafından tam da söz konusu eksikliklere çözüm üretmek amacıyla geliştirilen ve kurumsal yönetim süreçlerini tek bir dijital platformda birleştiren bir iç kalite güvencesi sistemi olarak öne çıkmaktadır (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025).

BKYS'nin Faaliyet Planı, Süreç, Memnuniyet ve Risk yönetimi modülleri sayesinde üniversitedeki tüm birimler yıllık faaliyetlerini stratejik hedeflerle uyumlu biçimde planlayıp sistem üzerinden izleyebilmekte, süreçlerini tanımlayıp performansa dayalı olarak yönetebilmekte, paydaşlardan gelen geribildirimleri toplayıp sorunların çözümünü hızlandırabilmekte ve her bir süreç için riskleri belirleyip gerekli önlemleri alabilmektedir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). BKYS ile tüm bu veriler ve işlemler ortak bir yazılım üzerinde toplandığı için faaliyetlerin izlenebilirliği artmakta, dolayısıyla karar alma süreçleri de nesnel kanıtlara dayanmaktadır (Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2023). Sistem, stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme düzeyini otomatik raporlarla ortaya koyarak yöneticilerin performans değerlendirmelerini ve iyileştirmeye yönelik kararlarını doğru verilerle desteklemektedir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). Ayrıca BKYS, tüm akademik ve idari birimleri ortak bir platformda buluşturarak kurum içi iş birliğini güçlendirmekte; kalite odaklı bu bütünsel yapı, yöneticiler ile çalışanlar arasında güven ortamı oluşturup iletişimi artırarak kurumsal kültüre olumlu yansımalar sağlamaktadır (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). Nitekim BKYS'nin devreye alınmasıyla birlikte üniversitede hatalı işlemlerin ve zaman kayıplarının önemli ölçüde azaltıldığı, tüm süreç ve dokümanların izlenebilir hale geldiği, ayrıca çalışan ve öğrenci memnuniyetinde kayda değer artışlar elde edildiği raporlanmıştır (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025).

BKYS gibi entegre kalite yönetimi yaklaşımları, yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvence sistemlerini kurumsal kültüre yerleştirmeyi ve sürekli iyileştirmeyi hedeflemektedir (Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, 2025). Ancak alanyazında BKYS'nin veya benzeri entegre kalite sistemlerinin, kurum içi kalite güvencesi süreçlerinin kurumsallaşmasına etkisi yeterince incelenmemiştir. Nitekim son yıllarda bazı çalışmalar, iç kalite güvencesi mekanizmalarının kurum içerisinde tam anlamıyla benimsenmesi ve etkin uygulanması konusunda önemli boşluklar olduğuna dikkat çekmektedir (Anyidoho, 2023). Bu durum, kalite güvencesi politikaları ile günlük uygulamalar arasındaki “uygulama açığı”nın halen kapatılmadığını, yani kalite süreçlerinin kâğıt üzerinde kalabildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, entegre kalite yönetim araçlarının iç kalite güvencesini ne ölçüde kurumsallaştırdığı konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Benzer şekilde, kurumsal performans ile yönetim arasındaki ilişkiye dair alanyazında belirgin bir araştırma boşluğu bulunmaktadır. Kurumsal yönetim yapılarının ve süreçlerinin, kurumların performansını etkilediği varsayılmakla birlikte (Shattock & Horvath, 2019), bu etkileşim akademik yazında yeterince aydınlatılmamıştır (Almaskar ve ark., 2025). Oysaki iyi yönetim uygulamalarının hesap verebilirlik, katılımcılık ve etkili kaynak yönetimi yoluyla yükseköğretim kurumlarının performansını artırabildiği gösterilmiştir (Abdelaziz, 2022). Yönetişim konusu ise yükseköğretim çalışmaları içinde “önemli fakat çoğu zaman ihmal edilmiş” bir alan olarak tanımlanmaktadır (Shattock, 2024). Bu bağlamda, alanyazındaki boşluğun giderilmesi ve kurumsal performans-yönetişim dinamiklerinin daha iyi anlaşılabilmesi için yeni araştırmalara duyulan ihtiyaç vurgulanmaktadır (Almaskar ve ark., 2025; Anyidoho, 2023).

Bu araştırma, BKYS'nin yükseköğretim kurumlarında iç kalite güvencesi sistemlerinin kurumsallaşmasına yaptığı katkılar ortaya koymayı amaçlamaktadır. BKYS, mevcut kalite yönetimi uygulamalarında gözlenen önemli eksikleri giderecek potansiyeli nedeniyle araştırma konusu olarak seçilmiştir. Bu kapsamda, BKYS'nin akademik ve idari süreçlere nasıl entegre edildiği, kurumsal performans ve yönetim üzerinde ne ölçüde etkili olduğu incelenerek alandaki boşluğa bütüncül bir bakış sağlanacaktır. Araştırma bulguları, üniversitelerde kalite çalışmalarından sorumlu uygulayıcılara ve karar vericilere iç kalite güvencesi yapısını güçlendirmeye yönelik somut ipuçları sunmayı hedeflerken, alanyazına da özgün ve nitelikli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca, BKYS'nin üniversitelerin iç kalite süreçlerine olan etkisinin belirlenmesi daha fazla kurumun bu yazılımdan faydalanabilmesi ve yazılımın güçlendirilmesi açısından önemli görülmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmada “Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) üniversitelerin iç kalite süreçlerine ne tür katkılar sağlamaktadır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırmada nicel araştırma modelinin tarama deseni kullanılmıştır. Tarama araştırmaları, bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların özelliklerini belirlemeyi amaçlayan araştırmalardır. Bu tür araştırmalar, geçmişte var olan ya da hala var olan bir durumu tanımlamayı amaçlar (Creswell, 2017). Bu araştırmada da araştırmacılar tarafından oluşturulan anket ile araştırmaya konu olan yazılıma ilişkin kullanıcı verileri toplanarak üniversitelerin iç kalite süreçlerine olan katkısı belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama deseninin tercih edilmesinin temel nedeni, BKYS kullanıcılarının deneyimlerine dayanan mevcut durumu doğrudan betimlemeyi ve bu sayede elde edilen bulguları genelleştirilebilir biçimde sunmayı hedeflemektir.

Örneklem

İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinde yürütülen bu araştırmada katılımcılar BKYS kullanıcıları arasından amaçlı örnekleme stratejisiyle seçilmiştir. Ölçüt örnekleme yöntemi benimsenmiş olup, çalışmaya dâhil edilme koşulları; (1) BKYS'yi aktif olarak kullanmak, (2) Kurumda idari görevde bulunmak (İdari görevde bulunan akademik personel de dâhil) şeklinde belirlenmiştir. Söz konusu yazılımın yalnızca idari görevi olan personel tarafından kullanılmasından dolayı, örneklem kapsamı bu çalışanlarla sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın yürütüldüğü üniversitenin, BKYS yazılımını geliştiren ve 2015 yılından bu yana aktif olarak kullanan kurum olması, veri toplama sürecinde bu üniversitenin seçilmesindeki temel gerekçedir. Bu durum, çalışanların sisteme uzun süredir aşinalık kazanmasını sağlayarak geçerli ve güvenilir veri elde edilmesini kolaylaştırmıştır. Dolayısıyla yalnızca bu üniversiteden veri toplanmış ve sistemin uzun süreli kullanımına dayalı deneyimlerin derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sürecinde toplam 119 kişiden 113'ü gönüllü olarak anketi doldurduğundan, evrene oldukça yakın bir katılım oranı elde edilmiştir. Böylece, uzun süreli kullanım deneyimi ve doğrudan idari sorumlulukları bulunan katılımcılardan alınan veriler, BKYS'nin üniversitenin iç kalite süreçlerine olan etkisini değerlendirmek için uygun bir temel oluşturmuştur. Katılımcıların demografik bilgilerine ■ Tablo 1'de yer verilmiştir.

■ **Tablo 1**
Çalışma Grubuna İlişkin Demografik Bilgiler

Cinsiyet	f	%
Kadın	36	31,9
Erkek	77	68,1
Yaş Aralığı		
26-35	19	16,8
36-45	62	54,9
46-55	23	20,4
56 ve üzeri	9	8
Kullanıcı Yetkisi		
Akademik Personel	54	47,8
Yönetici Yardımcısı	23	20,4
Üst Yönetici	8	7,1
İdari Personel	29	25,6
Toplam	113	100

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların 113 katılımcının %31,9'u kadın, %68,1'i erkektir. Yaş aralıkları incelendiğinde ise katılımcıların yarısından fazlasının (%54,9) 36-45 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların kullanıcı yetkileri, ağırlıklı olarak akademik personel (%47,8), idari

çalışan (%23,9) ve yönetici yardımcısı (%20,4) şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmada, örneğin bir bölüme bağlı olarak yalnızca akademik görev yürüten ve üst yönetici veya yönetici yardımcısı pozisyonunda olmayan, ancak bölümün kalite işlerinden sorumlu öğretim elemanları, "akademik personel" kategorisinde değerlendirilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada araştırmacılar tarafından hazırlanan ve dijital ortamda uygulanan bir anket formu kullanılmıştır. Anket, BKYS kullanım deneyimlerini ortaya koymayı amaçlayan kısa bilgilendirme metni ile başlamaktadır ve katılımcıların birkaç zorunlu soruyu yanıtlaması talep edilmektedir. Verilerin geçerli biçimde toplanabilmesi için, ilk bölümlerde demografik bilgilere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Ardından, kullanıcı yetkisi (üst yönetici, yönetici yardımcısı, akademik personel, idari personel) ile BKYS'nin kullanım biçimi ve katılımcıların kullanım sıklığı gibi konulara odaklanan sorular gelmektedir.

Anketin ana gövdesinde ise, yönetim, karar alma, planlama süreçleri, memnuniyet, paydaş ilişkileri ve birimler arası iletişim gibi temaları kapsayan 23 kapalı uçlu madde bulunmaktadır. Bu maddeler, 5'li Likert ölçeği kullanılarak yapılandırılmıştır. Katılımcıların, "Kesinlikle katkı sağladı" ve "Hiç katkı sağlamadı" gibi uçlar arasında tercihte bulunmaları istenmiştir. Örneğin; "BKYS uygulaması, idari destek hizmetlerinin yönetiminde hangi alanlarda daha fazla verimlilik sağladı?" gibi sorularda ise katılımcılardan "İnsan Kaynakları Yönetimi", "Bilgi İşlem Yönetimi", "Mali İşler Yönetimi" gibi seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

Anket formu oluşturulurken, alan uzmanlarının görüşleri doğrultusunda madde içerikleri düzenlenmiş ve kapsam geçerliği açısından uzman paneli yöntemi ile son kez gözden geçirilmiştir. Tüm maddelerin yalın ve anlaşılır bir dille yazılması amacıyla, form aşamalı olarak ön deneme (pilot uygulama) sürecinden geçirilmiş ve gelen dönütler doğrultusunda ifadeler iyileştirilmiş, yakın anlamlar taşıyan ve araştırmanın amacına net olarak hizmet etmeyeceği düşünülen maddeler kapsam dışına alınmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, çevrim içi form uygulaması aracılığıyla 2.01.2024 ve 24.01.2024 tarihleri arasında gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Katılımcılara, kurum içi elektronik posta ve duyuru kanalları üzerinden anket bağlantısı iletilmiş; böylece zamandan ve mekândan bağımsız bir şekilde ankete katılım sağlanması amaçlanmıştır. Katılımcılar, anketin başında araştırmanın amacı ve kapsamı hakkında bilgilendirilmiş, ayrıca yanıtların anonim ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde değerlendirileceği vurgulanmıştır. Toplanan veriler, frekans, yüzde dağılımı ve ortalama gibi betimleyici istatistiksel yöntemlerle analiz



edilmiş; elde edilen bulgular, BKYS'nin iç kalite süreçlerine katkısını yordayıcı nitelikte yorumlanmıştır. Anket süreci tamamlandıktan sonra veriler, Excel formatına aktarılarak istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmiş ve sonuçlar aktarılabilir tablolar şeklinde sunulmuştur.

Araştırma Etiği

Bu araştırma, bilimsel etik kurallarına uygun olarak yürütülmüştür. Araştırmanın gerçekleştirildiği üniversitenin Sosyal ve Beşeri Bilimler etik kurulundan gerekli izinler alınmış, veri toplama sürecinde katılımcıların gönüllü olarak yer alması sağlanmıştır. Katılımcıların kimlikleri gizli tutulmuş ve elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmıştır. Araştırmada, etik ilkelere tam uyum sağlanarak dürüstlük, gizlilik ve tarafsızlık prensipleri gözetilmiştir.

Bulgular

■ Tablo 2'de katılımcıların BKYS'nin kalite güvence süreçlerindeki iyileşmeye yönelik görüşleri yer almaktadır.

■ **Tablo 2**

Katılımcıların BKYS'nin Kalite Güvence Süreçlerindeki İyileştirmeye Yönelik Görüşleri

Kalite Güvence Süreçlerindeki İyileştirmeye Yönelik Görüşler	f	%
Kesinlikle iyileştirdi	68	60,2
Kısmen iyileştirdi	39	34,5
Değişiklik olmadı	5	4,4
Fikrim yok	1	0,9
Toplam	113	100

■ **Tablo 3**

BKYS Uygulamasının Katkı Sağladığı Alanlar

BKYS Uygulamasının Katkı Sağladığı Alanlar	f	%
Faaliyet Planlarının Yönetimi	88	77,9
Memnuniyet Yönetim Sistemi	79	69,9
Süreç Yönetimi	74	65,6
Belge Yönetimi	62	54,9
İyileştirme Faaliyetleri	59	52,2
Risk Yönetimi	58	51,3
Stratejik Plan Yönetimi	55	48,7
Paydaş İlişkilerinin Yönetimi	51	45,1
Kalite Standartları	51	45,1
İletişim ve Koordinasyon	37	32,7
Değerlendirme Süreçleri	36	31,9
Değişiklik Olmadı	3	22,7
Tamamı	2	1,8
Kâğıt israfının önüne geçmesi	1	0,9
Çok fazla zaman alması	1	0,9
Toplam	113	100

■ Tablo 2 incelendiğinde, katılımcıların %60,2'si (68 kişi) BKYS'nin kalite güvence süreçlerini kesinlikle iyileştirdiğini, %34,5'i (39 kişi) kısmi bir iyileşme olduğunu, %4,4'ü (5 kişi) herhangi bir değişiklik olmadığını, %0,9'u (1 kişi) ise bu konuda fikri olmadığını belirtmiştir.

■ Tablo 3'te BKYS uygulamasının kuruma hangi alanlarda daha fazla katkı sağladığına ilişkin görüşler yer almaktadır. ■ Tablo 3 incelendiğinde, katılımcıların BKYS'nin en çok katkı sağladığı alanlar arasında Faaliyet Planlarının Yönetimi (%77,9), Memnuniyet Yönetim Sistemi (%69,9), Süreç Yönetimi (%65,6), Belge Yönetimi (%54,9), İyileştirme Faaliyetleri (%52,2), Risk Yönetimi (%51,3) yer almaktadır. Katılımcıların kâğıt israfının önüne geçmesi ve fazla zaman aldığı için herhangi bir katkı sağlamadığı yönünde de görüş bildirdikleri görülmektedir.

■ Tablo 4'te BKYS'nin yönetim süreçlerinde verimlilik artışına etkisine ilişkin katılımcıların görüşleri yer almaktadır.

■ **Tablo 4**

BKYS'nin Yönetim Süreçlerinde Verimlilik Artışına Etkisi

Yönetim Süreçlerinde Verimlilik Artışına Etki	f	%
Kesinlikle artırdı	53	46,9
Kısmen artırdı	47	41,6
Değişiklik olmadı	9	8
Fikrim yok	4	3,5
Toplam	113	100

■ Tablo 4 incelendiğinde, katılımcıların görüşleri %46,9 (53 kişi) oranında kesinlikle artırdığı, %41,6 (47 kişi) kısmen artırdığı, %8'i (9 kişi) değişiklik olmadığını, %3,5'inin (4 kişi) bu konuda fikir sahibi olmadıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

■ Tablo 5'te BKYS uygulamasının kurum içindeki karar alma ve planlama süreçlerine etkisine yönelik katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir.

■ **Tablo 5**

BKYS uygulamasının Karar Alma/Planlama Süreçlerine Etkisi

	f	%
Olumlu etkiledi	93	82,3
Olumsuz etkiledi	4	3,5
Değişiklik olmadı	12	10,6
Fikrim yok	4	3,5
Toplam	113	100

■ Tablo 5'te görüldüğü üzere, katılımcılardan %82,3'ü (93 kişi), BKYS uygulamasının kurumdaki karar alma süreçlerine olumlu etki ettiği, %3,5'i (4 kişi) olumsuz etki ettiğini, %10,6'sı (12 kişi) değişiklik olmadığını, %3,5'i (4 kişi) ise fikri olmadığını yönünde görüş bildirmişlerdir.

■ Tablo 6’da BKYS uygulamasının üniversite yönetimi ile öğrenciler, üniversite yönetimi ile çalışanlar, üniversite yönetimi ile dış paydaşlar, akademik birimler ile idari birimler ve farklı birimler arasındaki etkileşime yönelik etkisi ile ilgili bulgulara yer verilmiştir.

■ **Tablo 6**

BKYS’nin Kurum İçerisindeki Etkileşime Etkisi

Üniversite Yönetimi ile Öğrenci Etkileşimi	f	%
Etkileşimi artırdı	79	69,9
Etkileşimi azalttı	2	1,8
Değişiklik olmadı	16	14,2
Fikrim yok	16	14,2
Üniversite Yönetimi ile Çalışanların Etkileşimi		
Etkileşimi artırdı	81	71,7
Etkileşimi azalttı	6	5,3
Değişiklik olmadı	23	20,4
Fikrim yok	3	2,7
Üniversite Yönetimi ile Dış Paydaşların Etkileşimi		
Etkileşimi artırdı	73	64,6
Değişiklik olmadı	23	20,4
Fikrim yok	17	15
Birimler Arası Etkileşim		
Etkileşimi artırdı	78	69
Etkileşimi azalttı	2	1,8
Değişiklik olmadı	26	23
Fikrim yok	7	6,2
Akademik Birimlerin İdari Birimlerle Etkileşimi		
Etkileşimi artırdı	73	64,6
Etkileşimi azalttı	4	3,5
Değişiklik olmadı	29	25,7
Fikrim yok	7	6,2
Toplam	113	100

■ **Tablo 7**

BKYS’nin Farklı Birimler Arasındaki İşbirliğine Etkisi

Farklı Birimler Arasındaki İşbirliğine Etki	f	%
Evet	80	70,8
Hayır	14	12,4
Fikrim yok	19	16,8
Akademik ve İdari Birimlerin Ortak Hedefler Belirlemesine Etki		
Evet	81	71,7
Hayır	14	12,4
Fikrim yok	18	15,9
Toplam	113	100

■ Tablo 6 incelendiğinde, katılımcılar ağırlıklı olarak BKYS’nin üniversite yöneticileri ile öğrenci etkileşimini güçlendirdiğini (%69,9), üniversite yönetimi ile çalışanların etkileşimini artırdığını (%71,7), üniversite yönetimi ile dış paydaşların etkileşimini artırdığını (%64,6), birimler arası etkileşimi artırdığını (%69), akademik birimlerle idari birimlerin etkileşimini artırdığını (%64,6) ifade etmişlerdir.

■ Tablo 7’de BKYS’nin farklı birimler arasındaki iş birliğine etkisi ile akademik ve idari birimlerin ortak hedefler belirlemesine etkisine yönelik katılımcıların görüşlerine yer verilmiştir. BKYS uygulamasının farklı birimler arasındaki iş birliğine etkisine yönelik görüşler incelendiğinde, katılımcıların %70,8’inin (80 kişi) birimler arasındaki iş birliğine etkisinin olduğu, %12,4’ünün (14 kişi) etkisi olmadığı yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların BKYS uygulamasının akademik ve idari birimlerin ortak hedefler belirlemesine etkisi olduğunu bildirenlerin oranı %71,7 (81 kişi), %12,4’ü (14 kişi) etkisinin olmadığını, %15,9’unun (18 kişi) ise bu konuda fikrinin olmadığını görülmektedir.

■ Tablo 8’de BKYS uygulamasının idari destek hizmetlerinin yönetiminde verimlilik sağladığı alanlara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

■ **Tablo 8**

BKYS Uygulamasının İdari Destek Hizmetlerinin Yönetiminde Verimlilik Sağladığı Alanlar

İdari Destek Hizmetlerinin Yönetiminde Verimlilik Sağladığı Alanlar	f	%
İş Süreçleri Yönetimi	77	68,1
Bilgi İşlem Yönetimi	42	37,2
Öğrenci İşleri Yönetimi	38	33,6
İnsan Kaynakları Yönetimi	26	23
Fikrim yok	17	15
Mali İşler Yönetimi	13	11,5
Hiçbiri	2	1,8
Çok fazla zaman alması	1	0,9
Toplam	113	100

■ Tablo 8’de görüldüğü üzere, BKYS’nin idari destek hizmetlerinin yönetiminde en çok İş Süreçleri Yönetimi (%68,1), Bilgi İşlem Yönetimi (%37,2), Öğrenci İşleri Yönetimi (%33,6) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (%23) alanlarında verimlilik sağladığı belirlenmiştir.

■ Tablo 9’da BKYS uygulamasının verimlilik sağladığı üst süreçlere yönelik katılımcı görüşleri yer almaktadır.

■ Tablo 9 incelendiğinde, BKYS uygulamasının en çok verimlilik sağladığı üst süreçler arasında Eğitim ve Öğretimin Yönetimi (%64,6), İdari ve Destek Hizmetlerinin Yönetimi (%48,7), Toplumsal Katkının Yönetimi (%44,2) ve Dönüşümün Yönetimi (%41,6) olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9**

BKYS Uygulamasının Verimlilik Sağladığı Üst Süreçler

Verimlilik Sağladığı Üst Süreçler	f	%
Eğitim ve Öğretimin Yönetimi	73	64,6
İdari ve Destek Hizmetlerinin Yönetimi	55	48,7
Toplumsal Katkının Yönetimi	50	44,2
Dönüşümün Yönetimi	47	41,6
Araştırma ve Geliştirmenin Yönetimi	28	24,8
Bölgesel Kalkınma Odaklı İhtisaslaşma ve Misyon Farklılaşmasının Yönetimi	26	23
Fikrim yok	13	11,5
Toplam	113	100

Tablo 10'da BKYS uygulamasının iş akışı ve süreçlerdeki iyileştirmeler ile yönetim süreçlerindeki iş yüküne etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 10

BKYS Uygulamasının İş Akışı ve Süreçlerdeki İyileştirmeler, Yönetim Süreçlerindeki İş Yüğü ve Bürokratik İşlemlerin Yürütülmesine Etkisi

İş Akışı ve Süreçlerdeki İyileştirmelere Etkisi	f	%
Olumlu etkiledi	95	84,1
Olumsuz etkiledi	5	4,4
Değişiklik olmadı	12	10,6
Fikrim yok	1	0,9
Yönetim Süreçlerindeki İş Yüküne Etkisi		
İş yükünü artırdı	56	49,6
İş yükünü azalttı	40	35,4
Değişiklik olmadı	11	9,7
Fikrim yok	6	5,3
Toplam	113	100
Bürokratik İşlemlerin Yürütülmesine Etkisi		
Olumlu etkiledi	72	63,7
Olumsuz etkiledi	8	7,1
Değişiklik olmadı	18	15,9
Fikrim yok	15	13,3
Toplam	113	100

Tablo 10'da yer alan BKYS uygulamasının kurumdaki iş akışı ve süreçlerdeki iyileştirmelere etkisine yönelik bulgular, katılımcıların %84'ünün (95 kişi) olumlu etkilediği yönünde, %4,4'ü (5 kişi), olumsuz etkilediği, %10,6'sının (12 kişi) değişiklik olmadığı yönünde görüşleri olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, BKYS uygulamasının yönetim süreçlerinde iş yükünü artırdığı yönünde görüş bildirenlerin oranı %49,6 (56 kişi) iken iş yükünü azalttığı yönünde görüş bildirenlerin oranı %35,4 (40 kişi), değişiklik olmadığı yönünde görüş bildirenlerin oranı ise %9,7'dir (11 kişi). Bürokratik işlemlerin yürütülmesine etkisi noktasında ise, katılımcıların %63,7'si (72 kişi)

BKYS'nin bürokratik işlemlerinin yürütülmesine olumlu yönde etki ettiğini, %7,1'i (8 kişi) olumsuz etkilediğini, %15,9'u (18 kişi) değişiklik olmadığını, %13,3'ü (15 kişi) ise bu konuda fikirlerinin olmadığını ifade etmişlerdir.

BKYS uygulamasının çeşitli hususlarda kuruma katkısına ilişkin bulgular Tablo 11'de yer almaktadır. Burada katılımcıların, BKYS'nin kurumda iyileştirme odaklı yaklaşımın belirlenmesine, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulamasına, yönetimde planlama süreçlerinde sistematik yaklaşım benimsenmesine, paydaşların karar alma süreçlerine katılımına, çalışma koşullarına ve çalışan memnuniyetine sağladığı katkı hususlarında görüşlerine başvurulmuştur.

Tablo 11

BKYS Uygulamasının Kurumdaki Çeşitli Hususlarda Sağladığı Katkı

Kurumda İyileştirme Odaklı Yaklaşımın Benimsenmesine Katkı	f	%
Büyük oranda katkı sağladı	59	52,2
Kısmen katkı sağladı	38	33,6
Çok az katkı sağladı	8	7,1
Hiç katkı sağlamadı	5	4,4
Fikrim yok	3	2,7
Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi ve Uygulanmasına Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	68	60,2
Kısmen katkı sağladı	34	30,1
Çok az katkı sağladı	7	6,2
Hiç katkı sağlamadı	3	2,7
Fikrim yok	1	0,9
Yönetimde Planlama Süreçlerinde Sistematik Yaklaşım Benimsenmesine Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	61	54
Kısmen katkı sağladı	39	34,5
Çok az katkı sağladı	5	4,4
Hiç katkı sağlamadı	4	3,5
Fikrim yok	4	3,5
Paydaşların Karar Alma Süreçlerine Katılımına Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	39	34,5
Kısmen katkı sağladı	43	38,1
Çok az katkı sağladı	12	10,6
Hiç katkı sağlamadı	6	5,3
Fikrim yok	13	11,5
Paydaş İhtiyaçlarını Anlama ve Karşılama Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	48	42,5
Kısmen katkı sağladı	37	32,7
Çok az katkı sağladı	11	9,7
Hiç katkı sağlamadı	8	7,1
Fikrim yok	9	8

Çalışma Koşullarına Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	26	23
Kısmen katkı sağladı	50	44,2
Çok az katkı sağladı	15	13,3
Hiç katkı sağlamadı	15	13,3
Fikrim yok	7	6,2
Çalışan Memnuniyetine Katkı		
Büyük oranda katkı sağladı	40	35,4
Kısmen katkı sağladı	40	35,4
Çok az katkı sağladı	11	9,7
Hiç katkı sağlamadı	14	12,4
Fikrim yok	8	7,1
Toplam	113	100

■ Tablo 11’de görüldüğü üzere, BKYS uygulamasının kurumda iyileştirme odaklı bir yaklaşım benimsenmesine, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasına, yönetimde planlama süreçlerinde sistematik yaklaşım benimsenmesine büyük oranda katkı sağladığı; paydaşların karar alma süreçlerine katılımına, paydaş ihtiyaçlarını anlama ve karşılamaya, çalışma koşullarına ve çalışan memnuniyetine kısmen katkı sağladığı noktasında görüş bildirdikleri belirlenmiştir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi’nin (BKYS) üniversitelerin iç kalite süreçlerine olan katkısını belirlemek amacıyla kullanıcı görüşlerinin alındığı bu araştırma sonucunda; katılımcıların yarısından fazlasının ortak görüşünün BKYS’nin kalite güvence süreçlerini kesinlikle iyileştirdiği, verimliliği kesinlikle artırdığı, karar alma ve planlama süreçlerini olumlu yönde etkilediği, farklı birimler arasındaki iş birliğini artırdığı, akademik ve idari birimlerin ortak hedefler belirlemesine olanak tanıdığı, iş akışı ve süreçlerdeki iyileştirmeleri olumlu yönde etkilediği, bürokratik işlemlerin yürütülmesini olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda katılımcıların bir kısmı, ilk aşamalarda ek bir iş yükü ve bürokrasi hissedildiğini ifade etmiştir.

BKYS’nin üniversitelerin iç kalite süreçlerine olan katkılarına dair bu bulgular, alanyazındaki kalite yönetim sistemlerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini destekler niteliktedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun BKYS’nin kalite güvence süreçlerini iyileştirdiği yönündeki görüşleri, kalite yönetim sistemlerinin üniversitelerde verimliliği artırma potansiyeline sahip olduğuna işaret etmektedir. Örneğin, Sallis (2014), KYS’nin eğitim kurumlarında süreç iyileştirmeleri ve performans optimizasyonu sağlayarak kurumların stratejik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde, BKYS’nin verimliliği artırdığına dair katılımcı görüşleri de bu tür sistemlerin üniversitelerin günlük işleyişine olan olumlu katkısını

vurgulamaktadır. Bu bulgu, kalite yönetim sistemlerinin yükseköğretimde iç süreç iyileştirmelerini desteklediğine dair literatürle uyumludur (Sallis, 2014; Vykdyal ve ark., 2020).

BKYS’nin karar alma ve planlama süreçlerine etkisi ise, özellikle kalite güvence sistemlerinin üniversitelerde stratejik yönetim süreçlerine entegrasyonu ile uyumludur. Bryson (2018), stratejik planlama süreçlerinin, sağlam bir kalite yönetim sistemi ile desteklendiğinde daha tutarlı ve hedef odaklı karar alma süreçlerine katkı sağladığını öne sürmektedir. Bu bağlamda, BKYS’nin karar alma süreçlerini olumlu etkilediğine dair bulgular, üniversitelerde daha etkili planlama ve yönetim uygulamalarına olanak sağladığını göstermektedir. Ayrıca, BKYS’nin farklı birimler arasındaki iş birliğini artırdığı yönündeki katılımcı görüşleri, kalite yönetim sistemlerinin iş birliği ve iletişim süreçlerini nasıl iyileştirdiğine dair mevcut alanyazınla örtüşmektedir. Stensaker ve Harvey (2011), üniversitelerde kalite güvence sistemlerinin, akademik ve idari birimler arasındaki iş birliğini ve ortak hedefler belirleme kapasitesini artırdığını belirtmektedir. BKYS’nin, birimler arası etkileşimi artırarak kurum içindeki sinerjiyi güçlendirdiği yönündeki bulgular, kalite yönetim sistemlerinin kurumsal bütünlüğü sağlamadaki rolüne dair alanyazında sıkça vurgulanan bir konudur.

Bunların yanı sıra, BKYS’nin bürokratik işlemlerin yürütülmesine olumlu etkisi, dijitalleşmenin ve süreç iyileştirmelerinin bürokratik yükü azaltmadaki önemini ortaya koymaktadır. Özellikle büyük ve kompleks organizasyonlarda, kalite yönetim sistemleri bürokratik işlemleri hızlandırmakta ve hataları azaltmakta önemli rol oynamaktadır (Meier & O’Toole, 2006). Bu bulgu, BKYS’nin üniversitelerde süreçlerin daha şeffaf, verimli ve hızlı bir şekilde yürütülmesine olan katkısına işaret etmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların neredeyse yarısı, ilk aşamada iş yükünün arttığını belirtmiştir ki bu durum, kalite sistemlerinin bazen beklenmedik bir bürokrasi algısı oluşturabileceğini göstermektedir (Meier & O’Toole, 2006).

Kullanıcıların görüşlerine göre BKYS uygulamasının en fazla katkı sağladığı alan Faaliyet Planlarının yönetimi olmuştur. Bunu Memnuniyet Yönetim Sistemi, Süreç Yönetimi, Belge Yönetimi, İyileştirme Faaliyetleri ve Risk Yönetimi alanları takip etmiştir. Katılımcılar tarafından en çok vurgulanan bu alanların, kalite yönetim sistemlerinin temelinde yer alan sürekli iyileştirme, risk analizi ve faaliyet planlaması gibi kavramlarla örtüşmesi dikkat çekicidir (Fonseca & Domingues, 2017). Bu bulgu, Bryson (2018) tarafından vurgulanan stratejik planlamanın kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar üzerindeki olumlu etkisiyle de paralellik göstermektedir. Özellikle iyileştirme faaliyetleri, Toplam Kalite Yönetimi’nin temel taşlarından biridir ve sürekli iyileştirme prensibine dayanır. Benzer şekilde, BKYS’nin memnuniyet yönetimi, süreç yönetimi, belge



yönetimi ve iyileştirme faaliyetlerinde de yüksek oranda etkili olduğu görülmektedir. Kalite yönetim sistemlerinin bu alanlarda iş süreçlerini standartlaştırdığı ve verimliliği artırdığı, Sallis (2014) tarafından da ortaya konulmuştur. Özellikle iyileştirme faaliyetleri, toplam kalite yönetiminin temel taşlarından biridir ve sürekli iyileştirme prensibine dayanır. Bu doğrultuda, BKYS'nin kurumsal yapılar içerisinde iyileştirme odaklı bir yaklaşımın benimsenmesine katkıda bulunması şaşırtıcı değildir.

BKYS uygulamasının kurum içerisindeki etkileşime etkisiyle ilgili kullanıcı görüşleri üniversite yönetimi ile öğrenci, çalışan ve dış paydaşlar arasındaki etkileşimi, birimler arası etkileşimi ve akademik birimlerin idari birimlerle etkileşimini artırdığı yönünde çıkmıştır. BKYS'nin üniversite içerisindeki etkileşim ve iş birliği süreçlerini artırdığı yönündeki bulgular, Meier & O'Toole (2006) tarafından ortaya konulan bürokratik yapılar içerisindeki iş birliğinin önemini destekler niteliktedir. Özellikle akademik ve idari birimler arasındaki etkileşimin güçlenmesi, üniversitelerin daha etkin yönetilmesine katkı sağlayarak paydaşların ortak hedeflere ulaşmasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda, BKYS'nin paydaş ihtiyaçlarını anlama ve karşılamaya yönelik katkısı, kurumun dış paydaşlarla olan etkileşimini de güçlendirmiştir. Bu bulgular, Stensaker ve Harvey (2011) tarafından vurgulanan hesap verebilirlik ve güven ilişkilerinin kalite süreçlerindeki rolünü pekiştirmektedir.

BKYS uygulamasının idari destek hizmetlerinin yönetiminde en çok verimlilik sağladığı alanın İş Süreçleri Yönetimi olması, entegre kalite yönetimi yazılımlarının rutin operasyonel süreçlerde ciddi kazanımlar sağlayabileceğini göstermektedir (Vykydal ve ark., 2020). Bunu Bilgi İşlem Yönetimi ve Öğrenci İşleri Yönetimi gibi alanların takip etmesi, yazılım tabanlı sistemlerin altyapı ve destek hizmetlerindeki iş yükünü azaltabileceğinin göstergesidir (Pambreni ve ark., 2019).

Kullanıcılara göre BKYS'nin kurumda iyileştirme odaklı yaklaşımın benimsenmesine, stratejik hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasına, yönetimde planlama süreçlerinde sistematik yaklaşım benimsenmesine, paydaş ihtiyaçlarını anlama ve karşılamaya katkısı büyük oranda görülürken paydaşların karar alma süreçlerine katılımına ve çalışma koşullarına katkısının kısmen olduğu görülmüştür.

BKYS'nin çalışan memnuniyetine olan katkısında ise katılımcıların görüşlerinin büyük oranda katkı sağlaması ile kısmen katkı sağlaması arasında eşit dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu durum, kalite yönetim sistemlerinin, özellikle paydaş katılımı ve örgüt kültürü konularında hala bazı zorluklarla karşılaştığını göstermektedir. Bu bağlamda, paydaş katılımını artıracak mekanizmaların geliştirilmesi ve çalışan memnuniyetine yönelik daha geniş kapsamlı iyileştirme stratejilerinin benimsenmesi, sistemin etkisini artırabilir. Çalışan memnuniyetine dair farklı görüşlerin ortaya çıkması, kurumların bu tür yazılımlardan

beklediği faydaların tüm çalışanlar arasında eşit bir şekilde hissedilmediğini göstermektedir. Bu durum, Stensaker ve Harvey (2011) tarafından dile getirilen “güven” ve “hesap verebilirlik” unsurlarının kurumsal değişim süreçlerinde kritik bir rol oynadığına işaret eder.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar bağlamında araştırmacı ve uygulayıcılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- BKYS'nin üniversitelerin iç kalite süreçlerine olan olumlu etkisi hem mevcut alanyazında hem de bu araştırma bulgularında vurgulanan bir olgudur. Ancak, daha fazla ampirik araştırma ile sistemin çeşitli üniversitelerdeki farklı uygulama alanları ve olası sınırlılıkları da incelenmelidir. Özellikle BKYS'nin uzun vadeli etkilerinin ve çeşitli paydaşlar üzerindeki spesifik yansımalarının derinlemesine araştırılması, bu tür sistemlerin daha geniş kapsamlı bir değerlendirmesini sunabilir.
- Kullanıcıların BKYS uygulamasının faaliyet planlarının yönetimine önemli katkı sağladığını belirtmesi, stratejik planlamanın daha etkin bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir. Ancak, bu süreçlerin daha fazla iyileştirme odaklı olması için BKYS'nin sürekli iyileştirme araçlarının kullanımına yönelik daha kapsamlı eğitim programları ve atölye çalışmaları düzenlenebilir. Bu, süreçlerin daha dinamik bir şekilde yönetilmesine olanak tanır ve kurumsal hedeflere ulaşma sürecini hızlandırır.
- BKYS'nin paydaşların karar alma süreçlerine kısmen katkısının olduğu bulgusundan yola çıkarak, paydaş katılımını artıracak yeni stratejiler geliştirilmelidir. Bu kapsamda, BKYS'nin paydaş yönetim modülleri daha aktif hale getirilmeli, paydaş katılımını teşvik eden geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır. Üniversiteler, dış paydaşların (mezunlar, iş dünyası, kamu kurumları vb.) karar süreçlerine daha fazla katılımını sağlayacak çevrimiçi anketler, odak grup görüşmeleri ve ortak çalışma platformları oluşturabilir.

Extended Abstract

Determining the Contribution of the Integrated Quality Management System (IQMS) to the Institutionalization of Internal Quality Assurance Systems in Public Universities

Internal quality assurance is fundamental to the continuous improvement, accountability, and stakeholder satisfaction of higher education institutions. To this end, universities are increasingly adopting digital solutions, such as the Integrated Quality Management System (IQMS), known in Turkish as BKYS. Developed by Kırşehir Ahi Evran University and used by 14 institutions as of 2025, IQMS is a software designed to systematize quality assurance processes, support institutionalization, and enhance governance.

Despite the existence of quality policies, the literature indicates a persistent “implementation gap” in many universities, where quality assurance exists on paper but fails to become part of the institutional culture. Key challenges include a lack of a deeply embedded quality culture, low stakeholder participation, and a failure to systematically monitor and improve outcomes. Furthermore, there is a research gap concerning the specific impact of *integrated* digital systems on the institutionalization of quality assurance and the relationship between such governance tools and institutional performance. This study aims to address this gap by evaluating the contributions of IQMS to the internal quality processes of a public university. The research seeks to answer the question: “What kind of contributions does the Integrated Quality Management System (IQMS) provide to the internal quality processes of universities?”.

Method

The study employed a quantitative survey design to describe the existing situation based on user experiences. The sample consisted of 113 administrative staff who actively use IQMS, selected via purposive sampling from the public university that developed the system and has been using it since 2015. This long-term use ensured participants had deep familiarity with the software, yielding reliable data. The majority of participants were male (68.1%) and in the 36-45 age range (54.9%). Data were collected via a researcher-developed digital questionnaire containing 23 items on a 5-point Likert scale. The questionnaire covered themes of management, decision-making, planning, and collaboration. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency and percentage distributions.

Findings

The research revealed that IQMS has a significant positive impact on internal quality assurance.

- A vast majority of participants (94.7%) reported that the system either “definitely” or “partially” improved quality assurance processes. Similarly, 82.3% stated it positively influenced decision-making and planning.
- The system’s most significant contributions were in Activity Plan Management (77.9%), Satisfaction Management (69.9%), and Process Management (65.6%).
- IQMS was found to enhance collaboration, with a majority reporting it increased interaction between university management and employees (71.7%), as well as between different units (69.0%) and academic and administrative departments (64.6%).
- The findings highlighted a “workload paradox.” While 84.1% agreed that IQMS improved workflows and processes, nearly half of the users (49.6%) felt it increased their workload, compared to 35.4% who reported a decrease.
- The system’s strategic impact was strong, with 60.2% stating it made a “great contribution” to implementing strategic goals. However, its impact was considered only “partial” regarding stakeholder participation in decision-making and improving employee satisfaction.

Discussion

The findings confirm that IQMS, much like other quality management systems described in the literature, successfully enhances efficiency and standardizes institutional processes. The system excels at institutionalizing technical and administrative functions; its strong contribution to activity planning, satisfaction management, and process management aligns with literature emphasizing the importance of strategic planning and continuous improvement. The documented increase in inter-unit collaboration further supports existing research on the role of quality systems in fostering organizational synergy.

However, the study also illuminates a critical challenge. The system is less effective at fostering deeper cultural change, a limitation reflected in its partial impact on stakeholder engagement and employee satisfaction. The perception of increased workload among nearly half the users points to a common implementation hurdle where the initial demands of the system can overshadow its long-term efficiencies. This suggests a gap between the successful technical implementation of the tool and its human-centric adoption. While IQMS provides the structure for quality, it does not automatically create the culture.



Conclusion and Recommendations

This study concludes that the Integrated Quality Management System (IQMS) is a highly effective tool for institutionalizing the structural and procedural aspects of internal quality assurance in a university setting. It significantly improves planning, management processes, and collaboration. However, its benefits are less pronounced in the cultural domains of fostering stakeholder participation and enhancing employee satisfaction, which remain critical areas for improvement.

Based on these findings, the following recommendations are made:

- **For Practice:** Universities implementing such systems should complement the technical rollout with strategies focused on cultural change. This includes developing robust mechanisms to increase stakeholder participation and providing training that emphasizes how the system can be used for genuine process improvement, not just compliance.
- **For Future Research:** Future studies should conduct long-term, multi-institutional research to evaluate the evolving impact of integrated quality systems on organizational culture, leadership, and diverse stakeholder groups to provide a more holistic understanding of their long-term value.

Kaynakça

- Abdelaziz, S. (2022). The relation between good governance and improving performance in higher education institutions. *Business and Management Studies*, 8(2), 24–36. <https://doi.org/10.1114/bms.v8i2.5789>
- Almaskar, T. H., Mohamad, E., Shafee, N. A. Q. M. & Yahaya, S. N. (2025). The role of financial governance on institutional performance: A review study. *Multidisciplinary Reviews*, 8(8), 2025238. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025238>
- Alparslan, C., Aksoy, İ. & Toktaş, İ. (2021). Toplam kalite yönetiminde Ahilik ve Kaizen Felsefesi. *Academic Perspective Procedia*, 4(1), 390–401.
- Amalia, V. N., Susanti, D. & Asbari, M. (2023). Analysis of ISO 9001:2015 implementation in higher education: A narrative literature review. *International Journal of Social and Management Studies*, 4(3), 42–48.
- Anyidoho, E. D. (2023). Exploring internal quality assurance management practices: Experiences of some quality assurance actors at the University of Ghana. *Ghana Journal of Higher Education Management*, 9(1). <https://journals.uew.edu.gh/index.php/ghajhem/article/view/148>
- Ayaz-Arda, Ö., Tatoğlu, E. & Alpan, L. (2018). Bütünleşik kalite ve çevre yönetimi uygulamaları: Kavramsal bir model önerisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 11–40.
- Balashova, E. S. & Gromova, E. A. (2017). TQM as one of the drivers of Russian industrial sector. *Calitatea*, 18(159), 50.
- Barraquio, D. T. (2018). Developing a university quality assurance framework. *International Information Institute (Tokyo) Information*, 21(4), 1273–1282.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma deseni: Nicel, nitel ve karma yöntem yaklaşımları* (S. B. Demir, Çev. Ed.). Eğiten Kitap.
- Çetinkaya, E. & Çelikyay, H. H. (2022). Belediyelerde toplam kalite yönetimi uygulamaları tez çalışmaları üzerinden bir inceleme: Şişli, Üsküdar ve Pendik örnekleri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 5(2), 182–213.
- Fonseca, L. & Domingues, J. P. (2017). ISO 9001:2015 edition-management, quality and value. *International Journal of Quality Research*, 1(11), 149–158.
- International Organization for Standardization. (2023). *ISO 9001:2015 quality management systems requirements*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü. (2025). *Bütünleşik kalite yönetim sistemi nedir?* <https://idari.ahievran.edu.tr/kalite/sayfa/BkysButunlesikKaliteYonetimSistemiNedir/tr/2669>
- Meier, K. J. & O'Toole, L. J. (2006). Political control versus bureaucratic values: Reframing the debate. *Public Administration Review*, 66(2), 177–192.
- Mion, L. (2022). An integrative review on the experiences of integration of quality assurance systems in Universities. *ICERI2022 Proceedings*, 3549–3559.
- Nookabadi, A. S. & Middle, J. E. (2006). An integrated quality assurance information system for the design-to-order manufacturing environment. *The TQM Magazine*, 18(2), 174–189.
- Özçiçek, Y. & Karaca, A. (2019). Yükseköğretim kurumlarında kalite ve akreditasyon: Mühendislik eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 114–149.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S. M. F. & Tham, J. (2019). The influence of total quality management toward organization performance. *Management Science Letters*, 9(6), 1397–1406.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education* (3rd ed.). Routledge.
- Schmuck, R. (2021). Comparison of the ESG guidelines used in the European higher education sector with the principles of the ISO 9001:2015 Quality management standard. *Quality-Access to Success*, 22(181), 87–92.
- Shattock, M. (2024, May 28). *Governance as a topic in higher education studies* [Blog Sunumu]. SRHE Blog. <https://srheblog.com/2024/05/28/governance-as-a-topic-in-higher-education-studies-by-michael-shattock/>
- Shattock, M. & Horvath, A. (2019). *The governance of British higher education: The impact of governmental, financial and market pressures*. Bloomsbury.
- Steel, P. J. (1987). Integrated quality system. *SAE Transactions*, 96(3), 436–438.
- Stensaker, B. & Harvey, L. (Eds.). (2011). *Accountability in higher education: Global perspectives on trust and power*. Routledge.
- Sumarni, A., Imron, A., Mustiningsih & Sunandar, A. (2024). Three obstacles of internal quality assurance system of private higher education in Indonesia. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(3), e0760.
- Tang, X., Duan, G. & Chin, K. S. (2007). Development and implementation of an integrated quality information system a China experience. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 32, 608–616.
- Taşcı, D. & Lapçın, H. T. (2023). Yükseköğretimde kalite güvencesi sistemi: Kurumsal akreditasyon raporları üzerinden bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 1–16.
- Thomas, A. (2018). Developing an integrated quality network for lean operations systems. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1367–1380.
- Uluskan, M. (2019). Süreç yeterlilik analizinin genişletilmiş Kaizen yöntemine entegrasyonu: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 27(3), 165–183.
- Umbase, R. S. (2023). Management of quality assurance and development of the quality culture of higher education in Indonesia. *Multidisciplinary Reviews*, 6(4), 2023032–2023032.
- Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Kalite Koordinatörlüğü. (2023). *Bütünleşik Kalite Yönetim Sistemi (BKYS) Eğitim Danışmanlık Raporu 2023*. <https://www.yyu.edu.tr/images/files/BKYS-RAPOR.pdf>
- Vykydal, D., Foltá, M. & Nenadál, J. (2020). Quality assessment in higher education within the context of sustainable development: A case study from the Czech Republic. *Sustainability*, 12(11), 4465.



Yıldırım, Ş. & Yiğit, A. (2024). Kaizen maliyetleme yöntemi ile maliyetlerin düşürülmesi ve bir tekstil işletmesinde örnek uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, 8(2), 427-440.

Yükseköğretim Kalite Kurulu (YÖKAK). (2024). *Program akreditasyonu*. <https://yokak.gov.tr/akreditasyon-kuruluslari/akreditasyon-kuruluslari-nedir>

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.*

