



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, HİZMET KALİTESİ
VE SINIRSIZ İYİLEŞME İLİŞKİSİ: LİBYA
YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR
ARAŞTIRMA
(DOKTORA TEZİ)**

AEDAH MILOOD SAID KOTARA

DANIŞMAN

PROF. DR. ORHAN KÜÇÜK

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, HİZMET KALİTESİ VE SINIRSIZ
İYİLEŞME İLİŞKİSİ: LIBYA YÜKSEKÖĞRETİM
KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA**

Aedah Milood Said KOTARA

Danışman	Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Serkan DİLEK
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hayrettin KESGİNGÖZ
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI

KASTAMONU - 2019

TEZ ONAYI

Aidah Kotara tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız İyileşme İlişkisi: Libya Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma” adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Serkan DİLEK Kastamonu Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hayrettin KESGİNGÖZ Karabük Üniversitesi
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Hüseyin KARAMELİKLİ Karabük Üniversitesi
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI Kastamonu Üniversitesi



.....

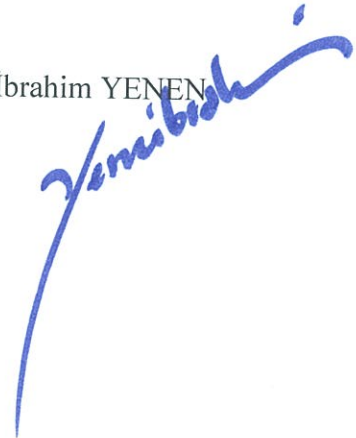


06/12 / 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Doç. Dr. İbrahim YENEN

.....



TAAHHÜTNAME

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

İmza

Aedah Kotara



ÖZET

Doktora Tezi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ, HİZMET KALİTESİ VE SINIRSIZ İYİLEŞME İLİŞKİSİ: LİBYA YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA BİR ARAŞTIRMA

Aedah KOTARA

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kuruluşların kalite değerlendirmesine tüm iş yönlerini dahil etmelerine yardımcı olabilecek kalite yönetim araçları ve süreçleri sağlamak amacıyla 1950'lerde geliştirilmiştir. Ayrıca, Hizmet Kalitesi (ServQual), müşterilere sağlanan hizmetin kalitesini değerlendirmek ve hizmet sağlayıcılar ile alıcılar (müşteriler) arasındaki algı farkını ölçmek için kullanılan özel bir kalite değerlendirme aracıdır. Sınırsız İyileştirme (UI) ise, kalite yönetiminin organizasyonu etkileyen tüm paydaşlara yayılmasını sağlamak için TKY kapsamında geliştirilen bir kavramdır.

Bu araştırma, Libya yükseköğretim kurumlarında üç değişkeni kullanarak kalite yönetimini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, üç değişken arasındaki ilişkiler istatistiksel analize dayalı olarak incelenecektir. Faktör analizi ve regresyon analizi, üç kavram arasında pozitif ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yapılan alan araştırması ile ilgili kalite yönetiminin değerlendirilmesinde elde edilen sonuçlar; kabul edilebilir bir kalite yönetim seviyesine ulaşmak için geliştirilmesi ve iyileştirilmesi gereken çeşitli hususların olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Hizmet Kalitesi (ServQual), Sınırsız İyileştirme (UI), Yüksek Öğrenim, Libya

Yıl 2019, 97 sayfa

ABSTRACT

PhD Thesis

THE RELATIONSHIP AMONG TOTAL QUALITY MANAGEMENT, SERVICE QUALITY AND UNLIMITED IMPROVEMENT: AN APPLICATION ON HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN LIBYA

Aedah KOTARA

Kastamonu University

Social Sciences Institute

Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK

Total Quality Management (TQM) was established in the 1950s in order to provide quality management tools and processes that can assist organizations to include all business aspects in the quality evaluation. Moreover, Service Quality (ServQual) is a specialized quality evaluation tool that is used in assessing quality of the service provided to customers and measure the difference in perception between the service providers and receivers (customers). Unlimited Improvement (UI) is a concept that is developed from TQM in order to ensure that quality management is extended to all stakeholders affecting the organization. This research aims to study quality management using the three concepts in the Libyan higher education institutions. Furthermore, the relationships between the three concepts are established based on statistical analysis. The factor analysis and the regression analysis show that there is a positive and strong relationship between the three concepts. In the evaluation of quality management with regard to the case study, the results show that there are several aspects that need to be developed and enhanced in order to reach an acceptable quality management level.

Keywords: Total Quality Management (TQM), Service Quality (ServQual), Unlimited Improvement (UI), Higher Education, Libya

Year 2019, 97 page

ÖNSÖZ

Uygulamalı bir araştırma sonucunda ortaya konan bu tez eserinin hazırlanması, uzun ve yoğun bir süreç gerektirdi. Bu süreçte, bu araştırmanın geliştirilmesinde bana sağladığı danışmanlık, destek ve rehberlik için öncelikle danışman hocam Prof. Dr. Orhan KÜÇÜK'e şükranlarımı arz ediyorum.

Çalışma yolculuğumda destek ve sabrından ötürü büyük aileme teşekkür ediyorum.

Ülkemde ve Türkiye'deki arkadaşlarıma da yanımda durdukları ve beni motive ettikleri için teşekkür ediyorum.

Aedah Kotara

Kastamonu, 2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM.....	2
TOPLAM KALİTE YÖNETİM.....	2
1.1. Kalite.....	2
1.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	6
1.3. TKY'nin Amaçları.....	14
1.4. TKY'nin Temel İlkeleri.....	15
1.4.1. Liderlik.....	15
1.4.2. Tedarikçi Kalite Yönetimi.....	16
1.4.3. Vizyon ve Plan Beyanı.....	17
1.4.4. Değerlendirme.....	17
1.4.5. Proses Kontrolü ve İyileştirme.....	18
1.4.6. Kalite Sistem Geliştirme.....	18
1.4.7. Çalışan Katılımı.....	19
1.4.8. Tanıma ve Ödül.....	19
1.4.9. Eğitim ve Öğretim.....	20
1.5. TKY'nin Yararları ve Kalite İyileştirme.....	21

2. BÖLÜM	27
HİZMET KALİTESİ.....	27
2.1. Hizmetler	27
2.3. Hizmet Kalitesi (ServQual)	29
2.3.1. SERVQUAL Model.....	30
2.3.2. GAP Modeli.....	37
2.4. Sınırsız İyileşme (UI)	41
2.4.1. Kavram ve Kapsam.....	41
3. BÖLÜM	49
YÖNTEM.....	49
3.1. Problem Durumu	49
3.2. Konunun Önemi	50
3.3. Çalışmanın Amacı	50
3.5. Araştırmanın Varsayımları	51
3.6. Araştırmanın Sınırlamaları	52
3.7. Araştırmanın Kapsamı.....	52
3.8. Araştırma Modeli	53
3.9. Veri Toplama Yöntemi.....	54
3.10. Araştırmanın Hipotezleri	55
4. BÖLÜM	57
ARAŞTIRMA BULGULARI.....	57
4.1. Demografik Bulgular.....	57
4.2. Faktör Analizi.....	58
4.3. Korelasyon ANalizi	66
4.4. Toplumsal Cinsiyetin, Kurum ve Toplumsal Cinsiyet İlişkisinin Analizi	71
4.5. Sonuç	73
4.6. Tartışma.....	74
4.7. Öneriler.....	77

KAYNAKLAR	Error! Bookmark not defined.
EKLER	90
Ek A: Veri Toplama Aracı	90
ÖZGEÇMİŞ	97

TABLOLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1 Toplam Kalite Yönetimi Teorileri.....	8
Tablo 2.1 SERVQUAL Boyutlarının Ağırlıkları.....	34
Tablo 2.2 Hizmet Kalitesindeki Boşlukların Nedenleri ve Kapanışı Stratejileri	38
Tablo 3.1 Üç Kavramın Ölçümü İçin Kullanılan Ölçek İçin Yararlanılan Literatür	54
Tablo 4.1 Demografik Değişkenler (n=390)	57
Table 4.2 Toplam Kalite Yönetimi Ortalama Puan ve Faktör Analizi	58
Tablo 4.3 TKY Boyutları Ortalama Puanlar (n=390)	60
Tablo 4.4 Hizmet Kalitesi (ServQual) Ortalama Puan ve Faktör Analizi	61
Tablo 4.5 ServQual Boyutları Ortalama Puanlar (n=390)	64
Tablo 4.6 Sınırsız İyileşme (UI) Ortalama Puan ve Faktör Analizi	65
Tablo 4.7 Genel Cronbach's Alpha Güvenirlilik Katsayısı	66
Tablo 4.8 TKY, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız İyileşme Arasında Pearson's Korelasyon Analizi	67
Table 4.9 TKY için Hizmet Kalitesi Regresyon Modeli.....	68

Tablo 4.10	ServQual için Toplam Kalite Yönetimi Regresyon Modeli	69
Tablo 4.11	Hizmet Kalitesi İçin Sınırsız İyileşme Regresyon Modeli	69
Tablo 4.12	Sınırsız İyileşme İçin Hizmet Kalitesi Regresyon Modeli	70
Tablo 4.13	TKY İçin Sınırsız İyileşme Regresyon Modeli	70
Tablo 4.14	Sınırsız İyileşme İçin TKY Regresyon Modeli	71
Tablo 4.15	Cinsiyet Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	71
Tablo 4.16	Yaş Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	72
Tablo 4.17	Üniversite Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi	72

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1	Toplam Kalite Yönetimini (TKY) Oluşturan Sekiz İlke.....	10
Şekil 1.2	Örgütsel Destek ve İşgören Desteği ile TKY	13
Şekil 1.3	Deming Döngüsü	25
Şekil 2.1	Mal ve Hizmetlerin Somutluk Seviyesi.....	29
Şekil 2.2	SERVQUAL Boyutları.....	31
Şekil 2.3	Hizmet Kalitesi Halkası	34
Şekil 2.4	Müşteri Hizmetleri Beklenti Düzeyi ve Tolerans Bölgesi.....	35
Şekil 2.5	Sonuç ve Süreç Arasındaki Hoşgörü ve Beklenti Karşılaştırması Bölgesi	36
Şekil 2.6	İşlem Tatmini ve Küresel İzlenim.....	36
Şekil 2.7	Servqual GAP Modeli.....	37
Şekil 2.8	Sürekli İyileşme Dışında Kalan Alanlar, Sınırsız İyileşme ve TKY.....	43
Şekil 2.9	Sınırsız İyileşmenin Kapsamı	44
Şekil 3.1	Araştırmanın Modeli	53

KISALTMALAR DİZİNİ

ServQual	Hizmet Kalitesi
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
UI	Sınırsız İyileşme

1. GİRİŞ

TKY, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, önce insan anlayışı temelinde, hata bulmadan çok hata önlemeyi, tüm çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi esas alan, sonuçtan çok süreç odaklı olan, işgören memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır (Küçük, 2016: 70).

Hizmet kalitesi ise; hizmetin, müşterinin beklentilerini karşılayacak düzeyde ihtiyacını giderecek nitelik, uygun zaman, hız, maliyet ve teslimat gibi özelliklerinin toplamıdır (Küçük, 2019: 273).

Sınırsız iyileşme ise; sürekli iyileştirme uygulamalarında karşılaşılan tüm kısıtlamaların kaldırılmasına dayanan ve TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ve TKY'nin başarısını etkileyen ya da sınırlayan faktörlere dikkat çeken, Küçük ve Küçük (2012) tarafından önerilen yeni bir kalite iyileşme aracıdır. Bu çalışma, TKY, hizmet kalitesi ve sınırsız iyileşme ilişkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır ve bu amaç doğrultusunda birinci bölümde TKY kavramı uygulamalarıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde hizmet kalitesi incelenmiş, üçüncü bölümde ise sınırsız iyileşme uygulamasına yer verilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemi, kapsamı, modeli ve hipotezleri paylaşılmıştır.

Nihayet son bölüm olan dördüncü bölümde ise analiz ve araştırma bulguları verilerek öneriler paylaşılmıştır.

1. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİM

1.1. Kalite

Son zamanlarda, tüm sektörlerdeki iş ortamı, yönetim sürecinin bir parçası olarak “kaliteye” daha fazla önem vermiştir. Bununla birlikte, Juran'a (1995: 25) göre; yirminci yüzyılda öne çıkan belirli Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa gibi bireylerinin ya da diğerlerinin kalite konusunda icat ettikleri yanıtıcı bir varsayım vardır, oysa kalite kavramı yüzyılları bulan bir süredir gelişen bir süreçtir (Juran, 1995; Flood, 1993). Bu nedenle, literatürde birçok kalite tanımı sağlanmıştır; Bu anlam çokluğu, kalite anlayışındaki boşlukları doldurmada yardımcı olabilir (Reeves ve Bednar, 1994).

Oakland (2003), kaliteyi, işlev ve amaç için uygunluk seviyesi olarak tanımlar, Sommerville vd. (2005). Juran (2001: 17) ayrıca kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak değerlendirmektedir. Bu tanımlar genellikle kalitenin ürün ve hizmetlerin kullanım koşullarını yerine getirme kabiliyeti olduğunu gösterir.

Örgütsel bir bakış açısıyla, Gronroos (2007), kaliteyi, işlevsel ve teknik niteliklerle şekillendirilmiş algılanan hizmet kalitesini etkileyen örgütsel imaj olarak tanımlar. Ayrıca, hayatta kalmak için gerekli olan stratejik yaklaşımın bir parçası olarak kalite şunları içerir: tutarlılık, mükemmellik, teslimat hızı, atığın ortadan kaldırılması, politikalara ve prosedürlere uygunluk, kullanılabilir bir ürün olması, ilk kez doğru yapılması, müşterilerin memnun edilmesi, bir ürün ve toplam müşteri hizmeti ve memnuniyeti sağlamak (Djerdjour ve Patel, 2000). Başka bir deyişle, bir kavram olarak kalite ürün ve hizmetleri ifade eder ve süreç, zaman, insan, yer, bilgi, araç ve gereçlerin yanı sıra ölçüm, güvenlik ve çevre kalitesini de içerir (Dale, 2003 ve Schonberger, 1990).

Kalite; bir ürünün tasarım, kullanım, teslimat ve çevre bakımından müşterilerin mevcut ve öngörülebilir beklentilerinin tamamını karşılayacak şekilde bir araya getirilmiş olan bütün özelliklerinin bir bileşimidir (Küçük, 2016: 31).

Reeves ve Bednar'a (1994) göre birçok kalite tanımı; mükemmellik, değer, şartnamelere uygunluk, müşterinin bakış açısı, kayıplardan kaçınma ve müşterilerin beklentilerini karşılama ve / veya aşma ile ifade eder.

Diğer bir yazında, Hansen (2001) kalitenin anlamını, “tüketicinin algısı olarak kalite”, “beklentilere uyum”, “değer olarak”, “teknik şartnamelere uyum” ve “iş mükemmelliği” ifadeleriyle açıklamaktadır. Bunlar müşterinin ve üreticinin kriterlerine dayalı tanımlamalardır.

Genel olarak, kaliteyi tanımlamak için kullanılan yaklaşıma bağlı olarak, bir felsefe gibi (tanımlayıcı konular olarak) kaliteyi tanımlamanın ekonomi (kar ve rekabet gücü); pazarlama (müşteri memnuniyeti) ve işletme yönetimi (üretim süreçleri) gibi birçok yönü vardır (Garvin, 1984).

Garvin'e (1984) göre kaliteyi tanımlamak için beş temel yaklaşım kullanılabilir:

- * Aşkın (felsefi yaklaşım),
- * Kullanıcı tabanlı işlem yönetimi,
- * Pazarlama ve ekonomi yaklaşımı,
- * Ürün temelli ekonomi yaklaşımı,
- * Değere dayalı operasyon yönetimi yaklaşımı ve
- * İmalat temelli yaklaşım.

Bu öneri göz önüne alındığında ve TKY literatürüne uygun olarak, Goetsch ve Davis (2006) kaliteyle ilgili aşağıdaki unsurları tanımlamaktadır:

- * Kalite, müşteri beklentilerine uymak veya bunları aşmaktan ibarettir.
- * Kalite ürün, hizmet, süreç, çevre ve insan için geçerlidir;
- * Kalitenin tanımı sürekli değişmektedir (yani, bugünlerde “kalite” veya “yüksek kalite” olarak ölçülen şey, yakın gelecekte uygun veya “asgari bir standart” olarak kabul edilebilecek kadar iyi olmayabilir).

Nasıl ifade edildiğine bağlı olarak kalite kavramının bazı şeyleri ima edebileceği belirtilmelidir. Örneğin, ürün temelli bir perspektiften, product kalite 'ürün niteliklerini ifade eder; aşkın kalite mükemmellik veya üstünlük anlamına gelir; kullanıcı bazlı kalite, önerilen kullanım için uygunluğu ifade eder; değere dayalı kalite fiyat kalitesini ifade eder ve imalat temelli kalite ise; şartnamelere uygunluğu ifade eder.

Kalitenin tanımı konusunda evrensel bir uzlaşma bulunmamasına rağmen, Feigenbaum (1997) bazı evrensel unsurları belirlemektedir. Onun için teknoloji, küresel müşteriler ve iş güçleri gibi yeni gereksinimler kalite kavramlarını oluşturur. Bu nedenle, kalitenin niteliklerini "küresel iş dili", "işin etkinliği", "mutlak memnuniyet", "rekabet edebilirliğin sürekliliği", "ortaklık", "zaman yönetimi", "liderlik" ve "çağdaş yönetim" olarak sıralamaktadır.

MacDonald ve Piggott (1990) için kalite, gereksinimlerini ve gereksinimlerini sürekli olarak karşılayarak müşterilere cazip gelmesi anlamında hizmetin "teslimatı" ile ilgilidir. Aslında, müşteri gereksinimlerinin ve gereksinimlerinin karşılanması ve aşılması birçok kuruluş için ana amaç olarak kabul edilir. Bunu desteklerken, Ansell (1993) kaliteyi tam uygunluk, hata eksikliği ve müşteri memnuniyeti olarak tanımlar. Ürün ve / veya hizmetin bazı özellikleri olarak kalite açısından, kurumsal bir tanım sağlama ve bu perspektifi destekleme konusunda, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO 8402, 1994: 43) kaliteyi "Bir işletmenin özelliklerinin toplamı" olarak tanımlamaktadır. Bu, belirtilen ve ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanmaktadır".

Ek olarak Lewis (1989), diğerleri arasında, kalitenin tamamen müşterilerin beklentilerine ulaşmak veya onları karşılamakla ilgili olduğunu vurgulamıştır. Son olarak, Knod ve Schonberger (2001), müşterileri memnun etmeye ve üreticilerin inşa etmek veya üretmek istediklerinin ötesinde müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını elde etmeye odaklanan genel performans olarak nitelendiren aynı görüşe sahiptir. Sandholm (2000), ISO kalite şartlarına atıfta bulunurken, müşteri memnuniyetine ilişkin kapsamlı bir tanım ortaya koymaktadır. Onun için kalite, ürünlerden, hizmetlerden ve süreçlerden veya sistemden farklı bir dizi özelliğin müşterilerin ve diğer ilgili tarafların beklentilerini karşılayabilme yeteneğini ifade etmektedir.

Deming (2000: 23), genel bir kalite tanımı olan “bir ürün üretmek ve / veya müşterinin müşteri memnuniyetini sağlamak için müşterinin tam beklentilerini karşılayan bir hizmeti sunmak” olarak tanımlanmasıyla daha derin bir anlayış sağlar. Bu bağlamda Deming, kalitenin müşteri memnuniyeti ve perspektifleri açısından tanımlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Ayrıca, Feigenbaum (1983) kaliteyi, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için ürün ve hizmetlere yardımcı olan çeşitli imalat, mühendislik, pazarlama ve bakım özellikleri ile tanımlar. Aslında, Feigenbaum Deming ve Juran’ın yaklaşımını kaliteyi müşteri memnuniyeti açısından tanımlayarak takip eder. Aynı şekilde, Ishikawa (1985, s. 36), “tüketicilerin gereksinimlerini karşılayabilecek kalitede ürünler üretmek için kalite kontrolüne girdiğimizi” belirterek, kalite tanımındaki kalite kontrol önlemlerine ve prosedürlerine odaklanır. Ishikawa (1985), müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak için yüksek kalitenin gerekli olduğunu söylemeye devam ediyor. Deming, Juran, Feigenbaum ve Ishikawa, kalite anlayışıyla, yüksek kalite ve müşteri memnuniyetinin eşit olduğunu belirtiyorlar. Aynı şekilde, Ishikawa kalitenin dinamik doğasını da ifade eder, tüketici gereksinimlerinin ve ihtiyaçlarının sürekli değiştiğini düşündürür, bu nedenle kalitenin tanımı da değişmelidir.

Özetle, “kalite”, alınan belirli bir yaklaşıma bağlı olarak, literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Reeves ve Bednar (1994) ve Garvin (1984), farklı kalite tanımlarının bir arada bulunmasının farklı durumlarda uygun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, kaliteye yönelik bazı yaklaşımlar kalitenin daha içsel yönlerine (üretim yaklaşımı), pazarlama odaklı yaklaşımlar gibi diğerleri kalitenin daha dışsal yönlerine atıfta bulunur (kullanıcı yaklaşımı). Aslında, bu tanımların çoğundaki ana faktör, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama ile ilgilidir. Ayrıca, söz konusu tanımların bazıları, performans, değer, teslimat, güvenilirlik, mükemmellik, sürdürülebilirlik, uygunluk, maliyet etkinliği ve fiyat gibi kalite özelliklerini içerebilir.

Bu bağlamda, kuruluşlar bu ihtiyaç ve beklentileri erken tespit etmeli ve bu gereksinimleri ve ürün ve / veya hizmet algılarını karşılamak veya aşmak için strateji ve ölçümler uygulamak zorundadır. Bununla birlikte, yalnızca müşterilerin kalite beklentilerine odaklanan ve aynı zamanda ürün, iş gücü ve süreç kalitesinin rolünü göz ardı eden kuruluşlar, mevcut veya gelecekte rekabeti kaybetme riski altında olabilir.

Öte yandan, ürünlerinin kalitesine büyük önem veren kuruluşlar, müşterilerin ürün ve hizmetlerinde kalite beklentilerini de içeren organizasyonları kaybetme riski taşımaktadır. Bu nedenle, kuruluşların müşteri algılarına ve ayrıca insan kaynakları, ürünler ve hizmetler dahil olmak üzere tüm organizasyonel konulara daha fazla dikkat etmesi gerekmektedir.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

Toplam Kalite Yönetimi, 1950'lerde başlatılan ve 1980'lerin başından beri giderek popüler hale gelen bir yönetim yaklaşımıdır. “Kalite” terimi bu felsefenin merkezinde yer almaktadır. Toplam kalite yönetimini tanımlarken, araştırmacılar bu terime ilişkin algılarını çeşitli şekillerde sunma fırsatını yakaladılar; Sonuç olarak, önümüzde farklı çağrışımlarla birlikte çok sayıda tanım belirlenmiştir.

Crosby, kalite yönetiminin organize faaliyetlerin planlandıkları şekilde yapılmasını sağlamanın metodik bir yolu olduğunu belirtmektedir. TKY, sürecin ürün, hizmet ve tasarımında kalitenin teyit edilmesi ve daha sonra sürekli iyileştirilmesi için proaktif bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu tanımlara göre, TKY bir plandır, kaliteyi ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için sistematik bir yaklaşımdır.

Deming, TKY'nin, üründe daha iyi performans ve kalite standartları kazanması yönünde değişmesi gereken üretim sistemindeki bitmeyen bir ilerleme döngüsü olduğunu açıklamıştır. TKY, sistematik gelişime odaklanan, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan ve yeniden çalışmayı azaltan bir dizi uygulama olarak algılanmaktadır. TKY, acımasız kalite iyileştirme ve daha iyi iş performansı hedefleyen bir sistem ve uygulamalar setidir (Sohel-Uz-Zaman ve Anjalın, 2016).

TKY, kalitenin tüm çalışanların sorumluluğunda olduğu, önce insan anlayışı temelinde, hata bulmadan çok hata önlemeyi, tüm çalışanların katılımını ve sürekli iyileşmeyi esas alan, sonuçtan çok süreç odaklı olan, işgören memnuniyeti ile birlikte müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır (Küçük, 2016: 70).

TKY, insanların gelişimini açıkça açıkça savunur, çünkü iş mükemmelliği, büyük ölçüde bir kuruluşun çalışanlarının kendi alanlarında ne kadar yetenekli olduğuna bağlıdır. TKY, tüm faaliyet ve süreçlerde çalışan yeteneklerini kullanır ve işbirliğini uygulanabilir ve gerçek kılar. Çalışanların yeteneklerinin sürekli iyileştirilmesine

öncülük eder. TKY kalite kültürünü desteklemektedir, çünkü ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmiştir. Literatür, TKY'yi bir organizasyonun temel kültürünü değiştirme ve onu üstün ürün veya hizmet kalitesine yönlendirme süreci olarak göstermektedir. Bu nedenle, TKY bir güven kültürü, katılım, takım çalışması, kalite anlayışı, sürekli gelişim için coşku, sürekli öğrenme ve bunun sonucunda bir firmanın başarısına ve varlığına katkıda bulunan bir çalışma kültürü yaratmada yardımcı olur. Bir TKY çabasında, bir örgütün tüm üyeleri süreçleri, ürünleri, hizmetleri ve çalıştıkları kültürü geliştirmeye katılır (Sohel-Uz-Zaman ve Anjalın, 2016).

Kuruluş içindeki kalite standartlarını ve uygulamalarını ele alan birkaç kavram vardır; Bununla birlikte, toplam kalite yönetimi (TKY), kalite sonuçları üzerinde daha büyük bir etki yaratabilmek için tüm seviyeleri ve süreçleri içerdiği için, kalite yönetiminin en üst seviyesi olarak kabul edilir. Bu nedenle, TKY, verimlilik, güvenilirlik ve kaliteyi arttırmak için bir üretim işleminden veya servis sağlama sisteminden farklılığı azaltmak veya ortadan kaldırmak için kullanılan bir dizi teknik ve prosedür olarak tanımlanabilir. Müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün ve süreç kalitesinin sürekli iyileştirilmesi için bütünleştirici bir yönetim felsefesi olarak da tanımlanabilir. Ayrıca, TKY bir yönetim felsefesi veya bir yaklaşımdır. TKY, bazı ilkeler, teknikler ve uygulamalar ile karakterize edilen bir tekniktir (Singh & Singh, 2014).

TKY'nin temel temeli, TKY uygulamasının benimsenmesi ve güçlendirilmesi için üst yönetimden gerekli taahhüdü kazanmaya dayanmaktadır. Uygulama süreçleri, süreçleri, ürünleri ve hizmetleri izlemek ve kontrol etmek için bilgisayarlı araçların ve istatistiksel tekniklerin kullanılmasını gerektirir. Bu tür araçlar, her seviyedeki performansı değerlendirmek için de kullanılan daha eğitimli bir karar verme sürecine izin verir. Dahası, TKY kuruluş içinde ekipler oluşturmayı ve organizasyonel destek ve çalışanların güçlendirilmesini sergilemeyi ve ayrıca ekip içindeki sorumlulukları açıkça tanımlamayı gerektirir. TKY'nin en önemli ayağı, iyileştirmeyi sürdürülebilir bir uygulama olarak sürdürmek ve mükemmel bir müşteri memnuniyeti için sağlanan ürün ve hizmetlere odaklanmaktır (Gül, Jafery, Rafiq ve Naeem, 2012).

TKY kavramı, yaratıcılık ve problem çözmeyi güçlendirmeyi, sürekli iyileştirmeyi ve daha iyi performans ve müşteri memnuniyetini hedeflemeyi amaçlayan değerlendirme ve uygulama için çeşitli araçlar ve süreçler geliştirmiştir (Alfalah, 2017). Bu nedenle, üst yönetim taahhüdünü kazanmak, müşteri ihtiyaçlarına ve geri bildirimlerine

odaklanmak, tedarik zinciri paydaşlarıyla olan ilişkiyi güçlendirmek, konsensüs içindeki kaliteyi kıyaslamak, organizasyon içindeki kalite eğitimini artırmak da dahil olmak üzere gerekli iyileştirmeleri sağlamak için TKY içerisinde çeşitli uygulamalar vardır. çalışanlara odaklanmak ve deneyimlerine dikkat etmek, hizmet ve ürünlerde sıfır hataya ulaşmak, süreçleri sürekli iyileştirmek ve tutarlı bir şekilde kalite ölçümü yapmaktır (Ngambi ve Nkemkiafu, 2015). Toplam kalite yönetimi, kurum içindeki farklı yönleri ele aldığından, birçok çalışma, uygulanması ve organizasyonel performanstaki iyileşme arasındaki ilişkiyi kurmuştur (Barros, Sampaio ve Saraiva, 2014).

Kalite yönetimi sırasında ele alınacak en önemli unsurları bir araya getiren birkaç teori vardır. Tablo 1, Deming'in, Juran'ın ve Crosby'nin organizasyonda TKY'yi başarmaya yönelik teorik çerçevelerini göstermektedir (Powell, 1995).

Tablo 1.1. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Teorileri

DEMING'in İlkeleri	JURAN Üçlemesi	CROSBY Kalite Adımları
1. Amacın sürekliliği	1. Kalite planlama: hedefler belirleyin, müşterileri ve gereksinimlerini belirleyin ve ürün ve süreçler geliştirin.	1. Yönetim taahhüdü
2. Felsefeyi benimseyin	2. Kalite kontrol: performansı değerlendirin ve hedeflerle karşılaştırın ve uyarlayın.	2. Kalite iyileştirme ekipleri
3. Toplu incelemeye güvenmeyin	3. Kalite iyileştirme: altyapı oluşturmak, proje ve ekipleri belirlemek, kaynaklar ve eğitim sağlamak ve kontroller oluşturmak.	3. Kalite ölçümü
4. Fiyat ödeyerek iş vermeyin		4. Kalite değerlendirme maliyeti
5. Sürekli iyileştirme		5. Kalite bilinci
6. Eğitim		6. Düzeltici faaliyet
7. Liderlik		7. Sıfır hata komitesi
8. Korkuyu ortadan kaldırın		8. Danışman eğitimi
9. Arıza engelleri		9. Sıfır hata günü
		10. Hedef belirleme
		11. Hata nedeni kaldırma
		12. Tanıma

Tablo 1.1. devamı

10. Sloganları ve heyecanları ortadan kaldırın		13. Kalite konseyleri
11. Kotaları ortadan kaldırın		14. Tekrar yap
12. işçilik gururu		
13. Eğitim ve öğretim		
14. Eylem planı		

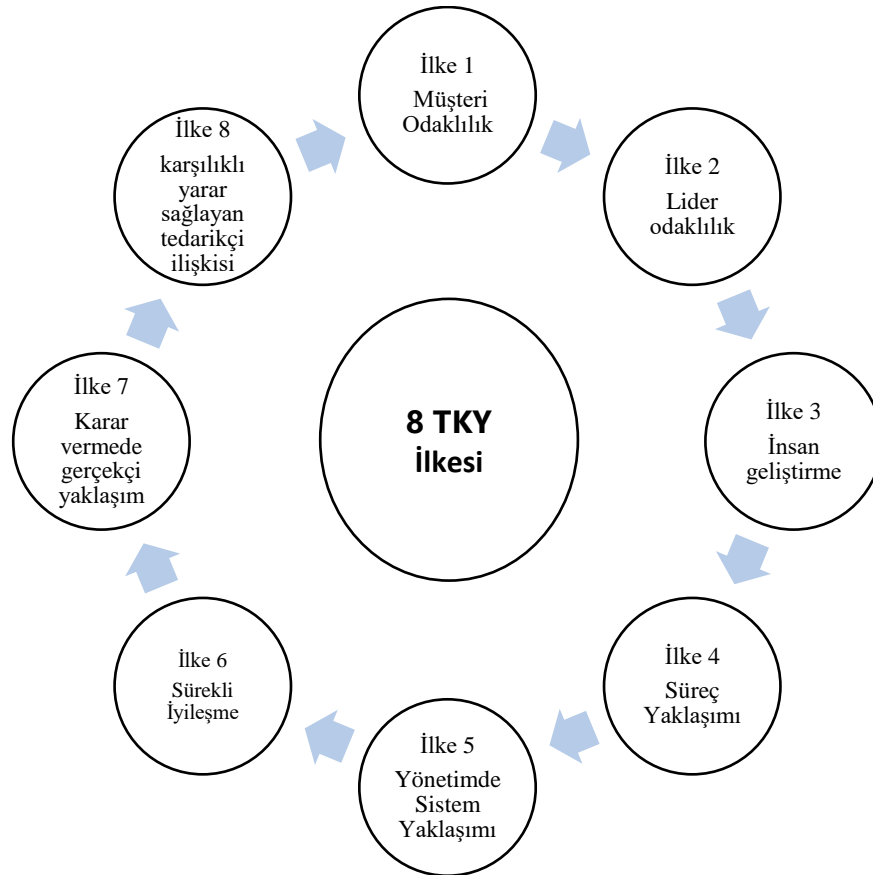
Tablo 1.1.'de belirtilen kaliteye ilişkin değerlendirmelerin ötesinde Baldrige, kuruluşun TKY uygulamalarının 1000 puanlık bir ölçeğe göre değerlendirmesini sağlayan bir ödül sistemi geliştirdi. Sistem yedi ana boyuttan oluşur; liderlik, bilgi ve analiz, stratejik kalite planlama, insan kaynakları geliştirme ve yönetimi, süreç kalitesinin yönetimi, kalite ve operasyonel sonuçlar ile müşteri odaklılığı ve memnuniyeti. Sistem, odaklanan puanların % 30'unu müşteriye ve sağlanan ürün ve hizmetler ile gösterilen organizasyonun nihai sonuçlarına ise % 18'ini vermektedir.

Toplam kalite yönetimi (TKY) için birkaç tanım vardır ancak en yaygın tanım, kaliteyi arttırmayı amaçlayan sistematik nitelikte bir yaklaşım olduğudur. Yaklaşım kalite, verimlilik, müşteri memnuniyeti ve kârlılığa odaklanmaktadır. Ayrıca, toplam kalite yönetimi, kuruluşların üyelerinin her kademedeki kalite yönetim rollerini oluşturarak güçlendirilmesini ve bu rollerin devam etmesini sağlamayı teşvik etmektedir (Gharakhani, Rahmati, Farrokhi ve Farahmandian, 2013). Toplam kalite yönetimi kavramı, aşağıda listelenen ve Şekil 1.2.'de gösterildiği gibi sekiz ilkedен (Al-Qahtani, Alshehri ve Aziz, 2015) oluşmaktadır.

* Operasyonlar boyunca müşteri önceliklendirmesini kolaylaştırmak için gerekli süreçleri ve uygulamaları uygulayarak müşterilere odaklanmak. Bu uygulamalar müşterileri dinlemeyi içerir

* Kalite iyileştirmeleri kuruluşun liderliği tarafından yönlendirilirken, toplam kalite yönetimi kaliteye yönelik hedefler belirlemek ve başarılarını sağlamak için tüm yönetim kademelerinin katılımını teşvik eder.

- * Kalite hedeflerine ulaşmak, kalite planları ve kontrol süreçleri oluşturmak için organizasyon içindeki tüm uzmanlıkların kullanılması.
- * Toplam kalite yönetimi, müşteri geri bildirimlerini almak ve kaliteyi müşteri ihtiyaçlarına göre arttırmak için tüm iş akışlarını süreçler olarak kabul eder.
- * Kalite standartlarının benimsenmesini sağlamak ve operasyonlardan elde edilmesi gereken asgari kaliteyi çekmek için uygulanan sistemler olarak yönetime yaklaşılır.
- * Toplam kalite yönetimi, kurum genelinde kalite yönetiminin devamını sağlamaya devam eder. Bu nedenle, kalite kontrol ve raporlama, TKY şartlarının yerine getirilmesini sağlamak için en çok kullanılan tekniklerdir.
- * TKY, karar vermenin tatmin edici sonuçlar elde etmek için spekülasyonlara değil gerçeklere dayandığını güvence altına alır.
- * Maksimum işletme modeli verimliliği için kazan-kazan durumlarına öncelik verilerek, karşılıklı faydalara dayalı tedarikçilerle yakın bir ilişki kurmak esastır.



Şekil 1.1. Toplam Kalite Yönetimini (TKY) Oluşturan Sekiz İlke

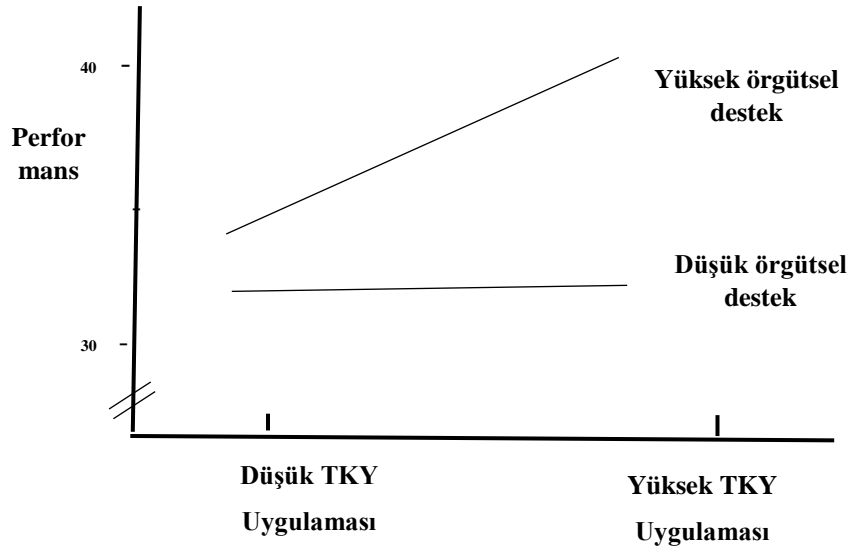
Toplam kalite yönetiminin farklı ilkeleri, bu ilkelere birini veya birkaçını kolaylaştıran kalite planlama, iyileştirme ve kontrol için kullanılan farklı tekniklerle uygulamaya konur. Bu tekniklerin nihai amacı, iyi bir toplam kalite yönetimi seviyesi elde etmektir. Bu nedenle, TKY teknikleri bu amaca ulaşmak için organizasyonun yönetimi tarafından uygun görüldüğü şekilde kullanılabilir. Toplam kalite yönetimi için yaygın olarak kullanılan ilkeler (TKY) aşağıdaki gibi özetlenebilir (Martinez-Lorente, Dewhurst ve Dale, 1998):

- * Kıyaslama
- * İnsan kaynakları yönetimi
- * Veri toplama ve raporlama
- * Müşteri ilişkileri yönetimi
- * İş akışı ve işlem akışı
- * Kaliteyi artırmak için kalite departmanına odaklanmak
- * Ürün tasarım süreci
- * Çalışanların tutumları, motivasyonları ve davranışları

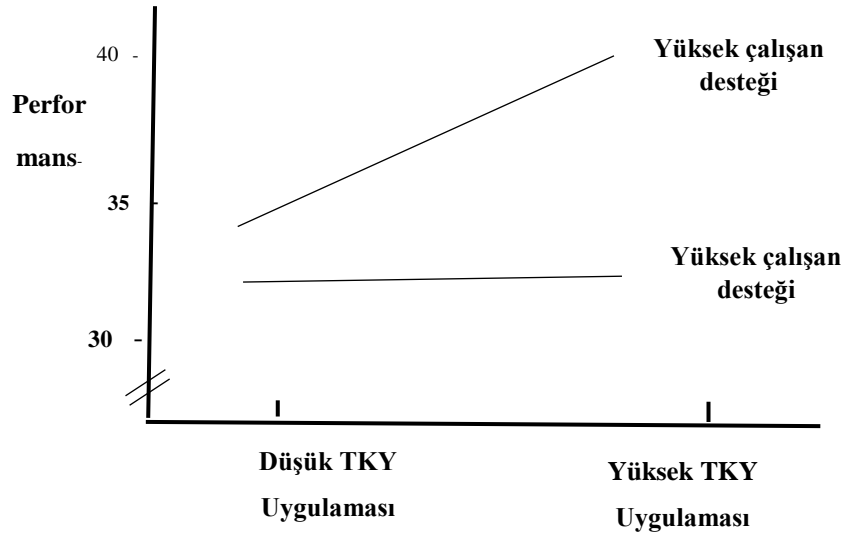
Diğer işletme yönetimi kavramlarının uygulanmasıyla toplam kalite yönetiminin etkinliği artırılabilir. Bir araştırma, kurum desteği ve iş arkadaşı desteğinin toplam kalite yönetiminin kuruluşun performansı üzerindeki etkisinin artırılması üzerindeki etkisini araştırdı ve kuruluşun destek, hoşgörü ve uyum algısının TKY uygulaması için gerekli olduğu fikrini ortaya koymuştur. Çalışmanın tanımladığı kuruluşun desteği, çalışan ile kuruluş arasındaki sosyal ilişkiyi tanımlayan çalışanın kuruluş tarafından değerli olduğu algısıdır. TKY'yi verimli bir şekilde uygulamak için, kurum ve çalışan arasında bir güvene dayalı işletme hedeflerine ulaşabilecek azami çaba gereklidir (Joiner, 2007).

Ayrıca Joiner (2007) tarafından, kurumun üyeleri arasında bir destek atmosferi oluşturmak için ortak çalışanlar tarafından bilgi paylaşımının ve teşvik edilmesinin etkisi vurgulanmaktadır. Karşılıklı güven ve özen, çalışanların akran rekabetinden

korkmadan bilgilerini paylaşmalarında da önemlidir. Önerilen model, çalışanlarından toplanan 200 anket aracılığıyla 160 Avustralya şirketine uygulanmıştır. Sonuçlar, firma büyüklüğü ile diğer faktörler arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, kurumun desteği, iş arkadaşının desteği, performansı ve TKY uygulamaları, 0,48 ile 0,63 arasında değişen orta katsayılarla pozitif ilişkiler yoluyla birbirleriyle ilişkilidir. Verilerin regresyon analizi yoluyla, TKY uygulamaları ile kurumun her birinin desteği ve iş arkadaşının desteğinin etkili olduğu bulunmuştur. TKY uygulamalarının etkinliğinin, Şekil 1.2'de gösterildiği gibi, daha yüksek düzeyde bir kurum desteğiyle % 20 ve daha yüksek bir meslektaşın desteğiyle % 48 oranında arttığı bulunmuştur (Joiner, 2007).



(a) Örgütsel Destek



(b) Çalışan Desteği

Şekil 1.2. Örgütsel Destek ve İşgören Desteği ile TKY

Literatürdeki çalışmaların çoğu, toplam kalite yönetimi (TKY) ile performans arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Zehir, vd. (2012) bu ilişkiyi yenilikçi performans ve kalite performansı ile araştırmıştır. Çalışma, TKY uygulamalarının, performansın bu iki yönü üzerindeki etkisinin 104 Türk şirketini kapsayan bir anket aracılığıyla anlaşılmasını amaçlamıştır. Veri toplama işleminin tamamlanmasından sonra, toplam 261 anket geçerli kabul edildi ve üç kavramın değerlendirilmesinde 73 gösterge kullanmıştır. Göstergelerin geçerliliğini, kavramlar arasındaki ilişkileri ve TKY'nin performans üzerindeki etkilerini test etmek için çeşitli istatistiksel analiz teknikleri uygulanmıştır (Zehir, vd., 2012).

İlişki ve etki analizleri için çalışmayı diğer kırk sekiz göstereye (TKY için 40 ve performans için 8) odaklanan faktör analizi ve sonra korelasyon analizi yapılmıştır. TKY uygulamaları ile performans arasında korelasyon katsayıları pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. TKY uygulamalarının etkisini test etmek için, sonuçların, yenilikçi performansın % 26 oranında artırılabilirdiğini ve kalite performansının TKY uygulamalarının uygulanmasıyla % 49 oranında artırılabilirdiğini gösteren bir regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmacının önerileri, en üst düzeyde etki için süreç ve tedarikçi yönetimi uygulamalarının önceliklendirildiğini göstermiştir (Zehir, vd., 2012).

Operasyonel, envanter yönetimi, çalışan, yenilikçilik, müşteri memnuniyeti, sosyal, belirteç ve finansal performanslar dahil olmak üzere performansın daha farklı yönleri olarak kabul edilen daha kapsamlı bir araştırmada (Sadıkoğlu ve Olcay, 2014), performans yönleri üzerinde TKY uygulamalarının etkisini belirlemeye çalışmıştır. Şirket çalışanları tarafından doldurulan 238 anket aracılığıyla test edilmiştir. TKY uygulamaları ile performans arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Etki çalışmasında, TKY uygulamalarının sosyal performans üzerindeki azami etkisini bulan bir regresyon analizi yapılmıştır ($R^2 = 0,44$). Diğer performans özellikleri şu sonuçları vermiştir

- * Çalışan performansı ($R^2 = 0.35$)
- * Müşteri memnuniyeti ($R^2 = 0.30$)
- * Operasyonel performans ($R^2 = 0.27$)
- * Pazarlama ve finansal performans ($R^2 = 0.22$)
- * Stok yönetimi performansı ($R^2 = 0.17$)
- * Yenilikçilik performansı ($R^2 = 0.17$)

1.3. TKY'nin Amaçları

TKY kalite, insanlar, üst yönetim ve organizasyon hakkında temel varsayımlara sahiptir (Spencer, 1994). İlk varsayımı kalite ile ilgilidir. Kalite, müşteri memnuniyeti olarak tanımlanır. Tüm kalite girişimleri, müşteri algıları ve ihtiyaçları anlayışı ile başlamalıdır. Kaliteli mal üretmenin, muayene, yeniden işleme ve müşteri kaybına bağlı olarak düşük kalite maliyetinden daha az maliyetli olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle, yapılan işten sonra teftiş etmek yerine, ilk defa kalite tesis edilmelidir.

İkinci varsayım insanlarla ilgilidir. McGregor'un Y teorisine benzer şekilde, insanların yaptıkları işi doğal olarak önemseyecekleri ve yönetim onlara gerekli eğitim ve öğretimi sağladığı sürece girişimlerde bulunacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle çalışanların karar alma, ilişki kurma ve kaliteyi yükseltmek için gerekli adımları atma konusunda yetkilendirilmesi gerekmektedir (Conner, 1997).

Üçüncü varsayım üst yönetim ile ilgilidir. Kalitenin nihayetinde üst yönetimin sorumluluğu altında olduğuna inanılmaktadır. Yönetimin rolü, yüksek kalitede mal ve

ürün üreten bir sistem oluşturmaktır. Çalışanların iş etkinliği, üst yönetimin kurduğu sistemlerin sonucudur (Juran, Kalite Liderliği Juran, 1989).

Dördüncü varsayım örgütlerle ilgilidir. Örgütler, çevreleriyle etkileşime giren ve bunlara bağlı açık sistemler olarak görülmektedir. TKY, örgüt ve çevre arasındaki sınırları bulanıklaştırır. Normalde tedarikçiler ve müşteriler gibi yabancı olarak kabul edilen kuruluşlar, kuruluşların bir parçası olarak kabul edilir. Örneğin, Deming'in "akış şeması" üretimi bir sistem olarak görüyor ve tedarikçilerle başlamakta ve tüketicilerle bitmektedir (Deming, Kriz Dışı, 2000).

TKY'nin temel amaçları başlıklar halinde sıralanabilir (Küçük, 2018:):

- Kaynakları verimli kullanma
- İsrafi önleme
- Kalite iyileştirme
- Süreç iyileştirme ve
- Müşteri memnuniyeti sağlamaktır.

1.4. TKY'nin Temel İlkeleri

TKY'nin temel ilkeleri başlıklar halinde incelenmiştir.

1.4.1. Liderlik

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulanlara güven ve destek sağlama yeteneğidir (DuBrin, 1995). Anderson vd. (1994) liderlik kavramını şu şekilde açıklamıştır: Üst yönetimin, iç yönetim kontrol rolünün aksine, değişen müşteri gereksinimlerine bağlı olarak firma için uzun vadeli bir vizyon oluşturma, uygulama ve önderlik etme yeteneği. Liderlik böylece vizyon netliği, uzun vadeli oryantasyon, koçluk yönetimi tarzı, katılımcı değişim, çalışanların güçlendirilmesi ve organizasyonel değişimin planlanması ve uygulanmasıyla izah edilebilir.

Juran ve Gryna'ya (1993) göre, üst yönetimin belli rolleri şu şekilde tanımlanabilir: Kalite politikaları oluşturmak, kalite hedeflerini belirlemek ve uygulamak, kaynaklar sağlamak, probleme yönelik eğitim sağlamak ve iyileştirmeyi teşvik etmek.

Liderliğin kritik rolünün ve sürekli kalite iyileştirme arayışındaki sorumluluğunun tanınması, Deming (2000), Juran ve Gryna (1993) ve Crosby (1979) gibi kalite gurularının öne sürdüğü argümanları yansıtmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada liderlik kavramı, uzun vadeli genel iş başarısını sürekli takip etmede firmaya liderlik etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu, üst yönetim katılımı, üst yönetimin teşviki, çalışanların güçlendirilmesi, üst yönetimin öğrenilmesi, çalışanların eğitim ve öğretiminde üst yönetim taahhüdü ve üst yönetimin ürün kalitesi ve uzun vadeli iş başarısının arayışı ile açıklanabilir.

1.4.2. Tedarikçi Kalite Yönetimi

Tedarikçi kalite yönetimi, tedarikçilerin ürün ve hizmet kalitesini artırmak için tedarikçi ile ilgili kalite yönetimi uygulamaları seti olarak tanımlanabilir. Bu, firma-tedarikçi ortaklığı, tedarikçi seçimi için kriter olarak ürün kalitesi, tedarikçilere katılım, tedarikçiler ile iletişim, tedarikçi performansının anlaşılması ve tedarikçi kalite denetimini içine almaktadır (Zhang, 2000).

Deming (2000) ve Ishikawa (1985), firmaların tedarikçilerini sadece fiyat yerine kalite bazında seçmelerini önermiştir. Deming'e (2000) göre, satın alınan kalitenin ölçüsü olmadan fiyatın bir anlamı yoktur. Yeterli kalite ölçüsü olmadan, işletme en düşük teklifi verene sürüklenir, düşük kalite ve yüksek maliyet kaçınılmaz bir sonuçtur. Firmanın odağını, satın alınan en düşük ilk malzeme maliyetinden en düşük toplam maliyete değiştirmesi gerekir. Firmalar, gelen malzemelerin incelenmesi için ortalama toplam maliyeti en aza indirmeye çalışmalıdır. Juran ve Gryna'ya (1993) göre, bir satın alma kararı alındığında kalite maliyetlerini optimize etmek etkili bir uygulamadır. Satın alma fiyatına, alıcı bir dizi kalite ile ilgili; gelen inceleme, malzeme incelemesi, üretim gecikmeleri, duruş süreleri, ilave stoklar, iç arıza maliyetleri ve dış arıza maliyetleri maliyet eklemelidir. En düşük satın alma fiyatı her zaman en düşük toplam maliyeti elde etmek için yeterli olmayacaktır.

1.4.3. Vizyon ve Plan Beyanı

Bir vizyon ifadesi, bir firmanın seçilen işinde nasıl görünmek istediğini açıklar. Bu haliyle standartları, değerleri ve inançları ortaya koymaktadır. Her şeyden önce, bir vizyon değişme niyetinin ifadesidir. Bu nedenle firmayı ileriye doğru iter ve gönül rahatlığına karşı hareket eder. Tüm çalışanlar vizyona nasıl katkıda bulunabileceklerini anlayabilmelidir.

Vizyon, bir değerler ve davranış ifadesi, bir değişim sürecini ilerletmek için kullanılabilir güçlü bir motive edici kuvvettir (Kanji ve Asher, 1993). Bir vizyon ifadesinin amacı, çalışanların bu hedeflerle tutarlı ve destekleyici kararlar verebilmeleri için firmanın değerlerini, özlemlerini ve amacını iletme (Meredith ve Shafer, 1999). Etkili bir vizyon ifadesi, çalışanlara yüksek performans seviyelerini teşvik edebilecek bir dil kullanarak ve ayrıca taahhütlerini geliştirmek için yazılma eğilimindedir. Bu nedenle, bir firma uzun vadeli bir vizyon ifadesine sahip olmalıdır.

Kalite politikası ise; bir kurumun, üst yönetim tarafından resmen ifade edildiği şekilde, kaliteye ilişkin genel niyetleri ve yönleridir (ISO 8402, 1994). Bir kalite politikası, bir firmanın kalitesiyle ilgili olarak nasıl görünmek istediğini açıklar. Bu bağlamda, kalite politikası kalite “vizyon beyanı”dır. Vizyon bildirimini ve kalite politikasının geliştirilmesinde çeşitli çalışanlar yer almalıdır, bunun karşılığında taahhütleri teşvik etmek için farklı seviyelerdeki çalışanlara iyi bir şekilde iletilmelidir. Aslında, bir vizyon ifadesi genellikle kısa vadeli firma hedeflerini veya departman amaçlarını ayrıntılandıran misyon ifadelerine dayanır. Bir vizyon ifadesini gerçekleştirmek için bir firma vizyonunun gerçekleşmesini destekleyen plan beyanları yapmalıdır (Mann, 1992).

1.4.4. Değerlendirme

Farklı seviyelerdeki çalışanlar, çalışanlara iyi iletilmesi gereken bu planların hazırlanmasında yer almalı ve bu planların gerçekleştirilmesine olan bağlılıklarını desteklemelidir (Mann, 1992).

Bir plan ifadesi, gelecekte bir zamanda gerçekleşmesi planlananın resmileştirilmesidir. Bir plan, bir etkinliğin gerçekleşeceğini garanti edemez sadece “gerçekleşecek” bir niyet beyanıdır (Slack ve diğerleri, 1995). Bir firmada, stratejik bir iş performansı

planı, kalite hedef planı ve kalite geliştirme planı dahil olmak üzere pek çok plan vardır. Stratejik bir iş performansı planı, örneğin pazar payı, kâr, yıllık satış, ihracat ve satış büyümesi gibi uzun ve kısa vadeli iş performansı planlarına ayrılabilir. Bir kalite hedef planı; örneğin, uygunluk oranı, hata oranı, iç arıza maliyetleri, dış arıza maliyetleri, performans, güvenilirlik ve dayanıklılık içerebilir. Bir kalite iyileştirme planı, organizasyon ve müşterilerine ek faydalar sağlamak amacıyla faaliyetlerin ve süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için kurum genelinde gerçekleştirilen eylemler olan kalite iyileştirmeyi amaçlamaktadır (ISO 8402, 1994). Farklı seviyelerdeki çalışanlar, çalışanlara iyi iletilmesi gereken bu planların hazırlanmasında yer almalı ve bu planların gerçekleştirilmesine olan bağlılıklarını desteklemelidir (Mann, 1992).

1.4.5. Proses Kontrolü ve İyileştirme

Proses, makinelere, aletlere, yöntemlere, malzemelere ve üretim yapan kişilerin kendine özgü benzersiz kombinasyonlarını ifade eder. Süreç kontrolü ve iyileştirme, ürün ve hizmet üreten süreçleri kontrol etmek ve iyileştirmek için uygulanan bir dizi metodolojik ve davranışsal uygulamayı ifade eder (Juran ve Gryna, 1993). Aslında, süreç kontrolü ve iyileştirme, imalat sürecinin beklendiği gibi, aksaklık olmadan, eksik malzemeler, demirbaşlar, aletler vb. ve iş gücü değişkenliğine rağmen çalışmasını sağlayabilir (Flynn ve diğerleri, 1994). Bir sonraki süreç kontrol ve iyileştirme uygulamaları aşağıdaki paragraflarda açıklanmıştır.

Proses kontrol ve iyileştirmede önemli bir husus, üretim gereksinimlerini karşılayacak proses kapasitesinin korunmasıdır. Proses kapasitesi, proses içerisinde imal edilecek parçalar için spesifikasyon toleranslarından bağımsızdır. Bu yeteneklerin, ürün kontrol standartlarının belirlenmesi için temel olarak belirlenmesi önemlidir (Feigenbaum, 1991). Süreç yeteneği çalışması, bu belirleme ve gerekli toleransları ekonomik olarak koruyabilecek tesislere ilgili parçaların atanması için bir temel sağlar (Gitlow ve diğerleri, 1989).

1.4.6. Kalite Sistem Geliştirme

Kalite sistemi, kalite yönetimini uygulamak için gereken organizasyonel yapı, prosedürler, süreçler ve kaynaklar olarak tanımlanmaktadır (ISO 8402, 1994). 1987

yılında, Uluslararası Standardizasyon Örgütü kalite yönetimi ve kalite güvencesi ile ilgili ISO 9000 standart serisini yayımladı. ISO 9000'in uygulanması, bir firmada kalite sisteminin iyileştirilmesine yönelik bir yoldur. Bu çalışmada, kalite sistemi iyileştirme, ISO 9000'in gereklerine göre bir kalite sistemi oluşturmak anlamına gelir. ISO 9000'in uygulanmasıyla, kalite el kitabı, kalite sistem prosedürleri ve çalışma talimatları hazırlanır. Sonunda, bir firma ISO 9001 (9002 veya 9003) kalite belgesine sahip olmak için başvuruda bulunabilir (Randall, 1995; Mirams ve McElheron, 1995).

1.4.7. Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, bir firmadaki çalışanların çeşitli kalite yönetimi faaliyetlerinde bulunma derecesi olarak tanımlanabilir. Çalışanlar kişisel olarak kalite yönetimi faaliyetlerine katılarak yeni bilgiler edinir, kalite disiplinlerinin faydalarını görür ve kalite problemlerini çözerek başarı hissi edinir. Katılım, kalite yönetimi konusunda ilham verici bir eylemde belirleyicidir (Juran ve Gryna, 1993). Çalışan katılımı ekip çalışması, çalışan önerileri ve çalışan bağlılığı gibi biçimlerde gerçekleştirilmektedir.

1.4.8. Tanıma ve Ödül

Tanıma, belirli faaliyetlerin üstün performansının kamu tarafından onaylanması olarak tanımlanmaktadır. Ödül, maaş, ikramiye ve terfi gibi, hedeflere göre genellikle üstün performans için verilen faydalar olarak tanımlanmaktadır (Juran ve Gryna, 1993). Halkın tanınması önemli bir insan motivasyonu kaynağıdır (Deming, 2000). Kalite çabalarını etkin bir şekilde desteklemek için, şirketler kalite ve müşteri memnuniyetini ödeme ile güçlü bir şekilde bağlayan bir çalışan tazminat sistemi uygulamak zorundadır (Brown ve ark. 1994).

Deming (2000) ve Ishikawa (1985), işteki insan motivasyon kaynağını sosyal motivasyon, başkalarıyla ortak bir işbirliğiyle ortaklaşa gelen enerji ve başkalarından tanıma tarafından sağlanan teşvik olarak tanımlamıştır. TKY'yi uygulayan firmalar için; büyük çoğunluğu performans ölçümlerini ve ödül sistemlerini değiştirerek, belirli kalite hedeflerine ulaşmalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi mümkün olmaktadır (Hackman ve Wageman, 1995). TKY uygulaması, çalışanlarını motive etmek ve kontrol etmek için performans ölçümüne ve performans sözleşmesi karşılığında artan oranda güvenmektedir. Hackman ve Wageman'ın (1995) yaptığı

inceleme sonuçlarına göre, TKY firmalarının % 85'i bireyleri ve ekipleri kalite kazanımları için ödüllendiren programlar geliştirmiştir.

1.4.9. Eğitim ve Öğretim

Eğitim, belirli becerilerin veya bilgilerin edinilmesi anlamına gelir. Eğitim programları, çalışanlara belirli etkinlikleri veya belirli bir işi nasıl gerçekleştireceklerini öğretmeye çalışır. Öte yandan, eğitim çok daha geneldir ve çalışanlara birçok farklı ortamda uygulanabilecek genel bilgiler vermeye çalışır (Cherrington, 1995).

Cherrington, eğitim ve öğretimin sistematik bir yaklaşım gerektirdiğini belirtmiştir. Sağlıklı bir eğitim ve öğretim programının geliştirilmesi, çalışanların veya firmanın ihtiyaçları hakkında sistematik bir şekilde veri toplanmasını gerektirir. İyi bir değerlendirme şunları içerir:

- * Firmanın hedeflerine ne kadar iyi ulaştığı,
- * Bu hedeflere ulaşmak için işgücünün ihtiyaç duyduğu beceriler ve
- * Mevcut işgücünün güçlü ve zayıf yönleri.

Bu öğelerin dikkatli bir analizi, etkili eğitim etkinlikleri tasarlamak için değerli bilgiler sağlar. Eğitim ve öğretime yatırım, eğitim ve öğretim programlarının başarısını sağlamak için hayati önem taşımaktadır.

Hackman ve Wageman'a (1995) göre, eğitim ABD'de en sık kullanılan TKY sistemi uygulamalarıdır. TKY'yi uygulayan firmalar, farklı seviyelerdeki çalışanlar için eğitime büyük yatırım yapmaktadır. Deming (2000), işçileri iyi bir şekilde eğitmek için işlerini yapmanın öneminden bahsetmiştir. Aksi takdirde işlerini geliştirmek zordur.

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık, bir firmanın müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini sürekli olarak karşılama derecesi olarak tanımlanabilir. Başarılı bir firma, aldığı her kararda müşteriyi ilk sıraya koymanın gerekliliğinin farkındadır (Philips Quality, 1995). Kalite

yönetiminin anahtarı, müşterinin ihtiyaçlarını tam olarak belirlemek ve bu ihtiyaçların karşılanma derecesi hakkında geri bildirim almak için müşteri ile yakın bir ilişki sürdürmektir. Müşteri, her aşamada girdi olmak üzere ürün tasarımı ve geliştirme sürecine yakından dahil olmalı, böylece tam üretim başladıktan sonra daha az kalite problemi olasılığı ortaya çıkacaktır (Flynn vd., 1994). Deming (2000), müşterinin üretim hattının en önemli parçası olduğunu; ürün müşterinin ihtiyacına yönelik olmalıdır. Firmalar, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla ürün farklılaştırma stratejileri izleyebilir (Dilek, 2017: 185).

1.5. TKY'nin Yararları ve Kalite İyileştirme

Kuruluşların TKY'yi uygulama ve sürdürmede zorluklarla karşılaşmış olsalar da, TKY programlarının başarılı ve etkili bir şekilde olmasının birçok yararı ve avantajı vardır. TKY'nin faydaları nedeniyle dünya genelinde yaygın olarak kullanıldığı, “Şirketler tarafından kalite yönetimi kadar benimsenen hiçbir yönetim felsefesi yoktur” (Fischer ve Nijhof, 2005: 150). Bunun nedeni, TKY felsefesini uygulayan kuruluşların, TKY dışı örgütlerin kalite performansında ve TKY uygulamalarının temel unsurlarının çoğunda üstün performans göstermelerinden kaynaklanmaktadır (Prajogo & Brown, 2004).

TKY'nin yararlı olduğu fikrini destekleyen araştırmacılar (Chin ve Pun, 2002: 273), “TKY'nin uygulanması, gelişmiş ürünler ve hizmetler üretebileceğini, maliyetleri düşürdüğünü, daha memnun müşteriler ve çalışanlar yaratabileceğini ve sonuç olarak daha iyi finansal performans gösterebileceğini” savunmaktadır. Bu nedenle, TKY uygulama lisansı olarak kabul edilmektedir (Zairi vd., 1994).

Bununla birlikte, kuruluşlar sadece bazı TKY tekniklerini seçemez ve TKY'nin bir bölümünü uygulamaktan tam olarak faydalanmayı bekler (Kaynak, 2003). Sonuç olarak, etkili bir sistem oluşturmak ve TKY'yi tüm kuruluşa yaymak, tam fayda sağlamak için önemli derecede önemlidir. Nitekim, TKY uygulamasının başarılı olmak isteyen herhangi bir kuruluş için maliyet tasarrufu, verimliliği artırma, kârı artırma ve öncü sonuçlar yaratma gibi birçok avantajı vardır (Brah vd., 2002).

Joiner (2007), Terziovski ve diğ. (1999) kalite girişimlerinin, özellikle de TKY'nin organizasyon performansı üzerinde yararlı etkilere sahip olduğunu belirtmiştir. Benzer

şekilde, Handfield ve diğ. (1998), TKY'nin iki süreçle organizasyon performansına olumlu bir etkisi olduğunu iddia etmektedir:

* ilk önce, kurum içinde daha düşük miktarda atık, daha yüksek verimlilik ve en sonunda varlıkların geri dönüşüne yol açan gelişmiş iç performans ve

* ikincisi, daha yüksek satış ve pazar payına yol açan müşteri memnuniyeti, sadakati ve marka değeri

TKY'nin performansı iyileştirme başararak, kuruluşun müşterilerinin düşük fiyatlar veya artan memnuniyetle kazanabileceği; hissedarları daha yüksek tazminatla yatırım ve yönetim kazançları üzerinde iyileşme elde ettikleri literatürde (Beer, 2003: 639) ifade edilmektedir. Bu, Yang (2006) tarafından yapılan açıklama ile TQM'nin, özellikle çalışan ve müşteri memnuniyeti açısından, kalite performansını önemli ölçüde etkilediğinin ifadesiyle tutarlıdır.

Vora (2002), çalışan ve müşteri memnuniyeti ve modernizasyon süreçlerinin birlikte sonuçta işletme mükemmelliğine yol açacak iyileştirilmiş operasyonel ve finansal sonuçları yönlendirdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, “TKY yaklaşımı konusundaki deneyim, müşteri memnuniyeti sonuçlarını olumlu yönde etkilemiş, bu nedenle TKY'yi daha erken uygulamaya başlayan birimler, daha az deneyimli meslektaşlarından daha memnun müşterilere sahip olmuştur” (Tanninen ve ark., 2010: 182). Ayrıca, “kârlılık” açısından, bir birim TQM ne kadar uzun sürerse, TQM olmayan birimlerden o kadar kârlı olduğu, TKY yaklaşımının deneyimi arttıkça verimliliğin artacağı beyan edilmektedir (Tanninen ve ark. 2010).

Buna destek olarak Sun (1999) tüm TKY faaliyetlerinin ve uygulamalarının müşteri memnuniyetine ve iş performansına bir dereceye kadar katkıda bulunduğunu; İnsan kaynaklarının geliştirilmesine ek olarak, kalite açısından liderlik ve katkı açısından en önemli olan kalite stratejisi olduğunu beyan etmektedir. Ek olarak, kalite öncülerinden biri olan Juran (2001), toplam kalitenin yararları ve hedeflerinin memnun müşteriler, daha yüksek gelirler, güçlendirilmiş çalışanlar ve daha düşük maliyetler olduğunu belirtmektedir.

Kısa vadeli faydalara ek olarak, Deming (1981), sürecin gelişmesi sırasında ortaya çıkabilecek uzun vadeli ve yapısal faydaların sadece kaliteli ve uzun vadeli pazar

pozisyonu artışı sağladığını, aynı zamanda daha iyi gelir ve verimlilik elde edildiğini ortaya koymaktadır. Aslında, sürecin geliştirilmesi bir ürünün çıktısının kalitesini artıracak, insan gücü israfını azaltacak, hataları azaltacak; ve makine işlerinin malzeme ve zamanını azaltacaktır.

Ayrıca, bir dizi önceki kalite yönetimi çalışması, müşteri ve çalışan memnuniyeti, gelişmiş iş sonuçları, gelişmiş yönetim ve geliştirilmiş liderlik becerileri ve toplum üzerinde olumlu bir etki olmak üzere birçok iç ve dış fayda sağlanabileceğini ortaya koymuştur (Dale, 2003). Kontoghiorghes ve Gudgel (2004), “süreçler” açısından, kalitenin ve sürecin sürekli iyileştirilmesine önem veren kurumların daha uygun maliyetli üretim sağlayacağını belirtmektedir. Bu nedenle, “kalitenin sürekli iyileştirilmesi, organizasyon kültürünün temel bir bileşeni olmalıdır” (TKY Programınız için bir Çerçeve Önermek, 2002: 60).

Bununla birlikte, yönetim için TKY'yi uygulamak zordur, çünkü; TKY'nin anlamı kültürel olarak elden geçirilmiştir (Rao vd. 2004). Bu nedenle, her kuruluş kendi özel durumuna ve mevcut kaynaklarına uygun ve uygun olan TKY için kendi bireysel çerçevesini oluşturmalıdır. “TKY'nin, bütün bir organizasyonun rekabetçiliğini, etkinliğini ve esnekliğini her faaliyetin planlandığı, organize edildiği ve anlaşıldığı şekilde geliştirdiği bir yaklaşım” olduğu gösterilmiştir (Senapati, 2004: 684). TKY'yi uygulayarak tüm hedeflerin ve örgütsel amaçların yerine getirileceği açıktır. Agus ve Sagir (2001), TKY programlarının rekabet avantajı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bunun sonucunda finans performansı ve organizasyonun bütününde daha önemli bir etkiye yol açtığını belirtmiştir. Aslında, TKY'nin uygulanması bir inovasyon ve çok boyutlu rekabet avantajı elde etmek için yetenekler, yeterlilik ve stratejiler geliştirmek için bir organizasyona yardımcı olmaktadır.

Başka bir bakış açısından, Feigenbaum (1993) ayrıca kalitenin temel bir strateji olduğunu ve artık giderek daha rekabetçi bir dünyada, artık isteğe bağlı bir ilave olmadığını öne sürmektedir. Bu nedenle, kuruluşların hedeflerine ulaşmak ve hayatta kalmak için TKY'yi benimsemeleri gerektiğine dikkat çekmek önemlidir. Prajogo ve Sohal (2003: 514), “TKY felsefesinin ürün ve süreç açısından inovasyon performansına önemli ve olumlu katkıları olduğunu” belirtmektedir. İnovasyon performansları, özellikle süreç inovasyonu ve kalite performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu açıktır. TKY'nin temel amacının, müşterinin gereksinimlerini

ve gereksinimlerini karşılayan veya aşan bir hizmet, ürün ve / veya süreç sağlamak olduğu açıktır. Nitekim TKY uygulaması, bir kuruluşun müşterilerini nasıl tatmin edeceğini ve karlılığı, iş yaşam kalitesini, herkes için iş güvenliğini, saygınlığı, performansı artırma, güvenliği (böylece çalışanlarınız harekete geçmeden önce düşüneceklerini) artırmaya yardımcı olur; çalışanların moralini, nakit akışını, gururunu işçilik, ayrıca karı arttırmak, pazar payını arttırmak, çalışanların cirosunu azaltmak, maliyetleri düşürmek, devamsızlığı önlemek, çalışanları motive etmek, dırdırcı sorunları çözmek, bir ekip olarak birlikte çalışmak ve yinelenen hataları ortadan kaldırmak (Feigenbaum, 1993) bakımından yararlı sonuçlara sahiptir. Agus ve Sagir (2001), TKY programlarının rekabet avantajı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve bunun sonucunda finans performansı ve organizasyonun bütününde daha önemli bir etkiye yol açtığını belirtmiştir. Aslında, TKY'nin uygulanması bir inovasyon ve çok boyutlu rekabet avantajı elde etmek için yetenekler, yeterlilik ve stratejiler geliştirmek için bir organizasyona yardımcı olmaktadır.

Bu öneri göz önüne alındığında ve TKY literatürüne uygun olarak, TKY'nin bir diğer önemli hedefi, bugün en önde gelen kuruluşlar tarafından gerçekleştirilen güçlendirilmiş çalışanlar yaratmaktır. İşgücünün, kendi iş süreçlerinin kalitesini değerlendirmek, ölçümleri anlamak ve bu ölçümler üzerinde değerlendirmeyi amaçlarla karşılaştırarak değerlendirmek ve süreç hedefte olmadığında harekete geçmek için araçlara sahip olduğunu belirtmekte fayda vardır (Juran, 2001).

Aynı şekilde, önceki bir kalite yönetimi çalışması, TKY kültürünün kurum için bir bütün olarak daha iyi iletişim, tüm birimler arasında ve arasında işbirliği, çalışanların bağlılık seviyesinin geliştirilmesi, organizasyon için müşteri memnuniyetinin sağlanması gibi birçok avantaja sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Claver vd. 2001). Dahası, kaliteye daha fazla dikkat etmek kârlılığı arttırmak, verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmekle sonuçlanır; aynı zamanda operasyonlardaki kesinliği artırır, şirket imajını iyileştirir, morali artırır ve müşterilerin bağlılık ve yönetimini geliştirir (Davies, 2003).

Daha iyi, daha başarılı ve etkili bir TKY formu elde etmek için, Ugboro ve Obeng (2000), bir kurumun hem toplu hem de bireysel kararlar alma yetkisi veren ve çalışanlara izin verecek süreçler sunma yetkisi içeren çalışanlarını içermesi ve güçlendirmesi gerektiğini belirtmektedir. Araştırmalar, bir kuruluşun performansı ile

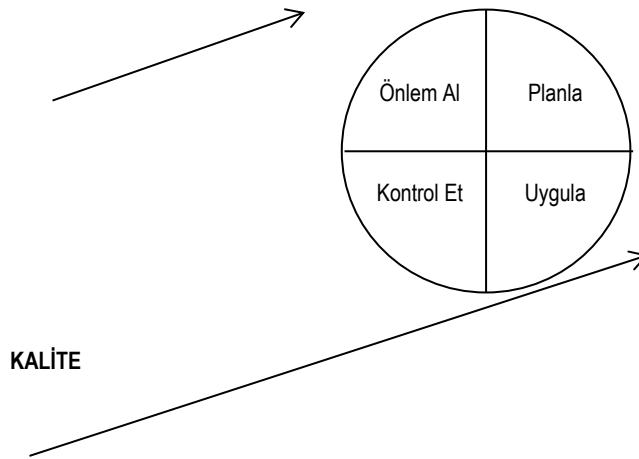
TKY'nin uygulanma derecesi arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin, işletme performansı, ürün / hizmet tasarımı, süreç yönetimi ve tedarikçi kalite yönetimi gibi TKY uygulamalarından doğrudan etkilenebileceğini ortaya koymuştur (Kaynak, 2003).

TKY'yi benimsemenin faydaları tüm kurum ve faaliyetleri ile ilgilidir. Ancak, bunu uygulamak için üst yönetim tarafından ciddi çaba sarf edilmesi gerekmektedir. TKY'nin başarılı ve etkili bir şekilde uygulanmasında yönetim kategorileri anahtar olarak kabul edilir (Kaynak, 2003: 427).

TKY'nin “strateji formülasyonu” ile bağlantılı olması çok önemlidir. TKY'nin bu konuda önemli bir dinamik rol oynadığı kabul edilmelidir; Bunun anlamı, stratejik seviyedeki TKY örgütlerinin, sık sık rejeneratif yaklaşımların kullanılması sonucu daha uzun ömürlü güçlü TKY programlarına sahip olmasıdır (Leonard ve McAdam, 2003).

Deming Çevrimi, Deming döngüsü veya PUKÖ Çevrimi; planlama yapıp yerine getirilecek görevleri buna göre uygulama, daha sonra da uygulamanın planlamaya uygunluğunun denetlenerek eksiklikler varsa, bunların düzeltilmesi üzerine kurulu bir sürekli iyileşme sistematiğidir (Küçük, 2016: 97).

Şekil 1.3.'de gösterilen bu döngü, iyileştirme için gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti göstermektedir (Küçük, 2016: 99).



Şekil 1.3. Deming Döngüsü

Şekil 1.3.'deki yukarıya doğru ok, kalitenin artışı ve iyileşmeyi, çember biçiminde olması da hem yukarı yönlü bir tırmanışı hem de bu iyileşmenin sürekli olmasını sembolize etmektedir.

2. BÖLÜM

HİZMET KALİTESİ

2.1. Hizmetler

Bir “hizmet”, müşterilerin belirli maliyet ve risklerin mülkiyeti olmadan elde etmek istedikleri sonuçları kolaylaştırarak müşterilere değer sağlamanın bir yoludur (Grönroos, 2000). Lovelock & Wirtz (2011: 108) iyi bir hizmetin temel gerekliliklerinin temsili olan hizmet demetini; bilgi, danışma, sipariş alma, misafirperverlik, koruma, beklentiler, faturalandırma ve ödeme biçiminde ifade etmektedir.

İyi tasarlanmış ve iyi yönetilen servis ürünü çiçek benzetmesiyle ifade edilecek olursa, yapraklar ve çekirdek taze ve iyi biçimlendirilmiştir. Kötü tasarlanmış ya da kötü uygulanmış bir servis, kayıp, solmuş veya renksiz yaprakları olan bir çiçek gibidir. Çekirdek mükemmel olsa bile, çiçeğin genel izlenimi çekici değildir. Lovelock, bir müşteri olarak kendi deneyimlerinizi düşünmenizi tavsiye etmektedir Belirli bir satın alımdan memnun kaldığımızda, çekirdeğin hatalı mı olduğu veya bir veya daha fazla yaprağın bir sorunu mu olduğuna (Lovelock ve Wirtz 2011: 109) müşterinin karar vermesi gerekmektedir.

Herhangi bir hizmetten tam değer elde etmek için müşterilerin bir takım bilgilere ihtiyacı vardır. Bir hizmetin tercihinde gözönünde bulundurulacak olan bilgi unsurları aşağıda paylaşılmıştır (Lovelock & Wirtz, 2011: 109):

- * Hizmet yerine yön
- * Programlar / servis saatleri
- * Fiyatlar
- * Temel ürün / ek hizmetlerin kullanımıyla ilgili talimatlar
- * Hatırlatmalar
- * Uyarılar

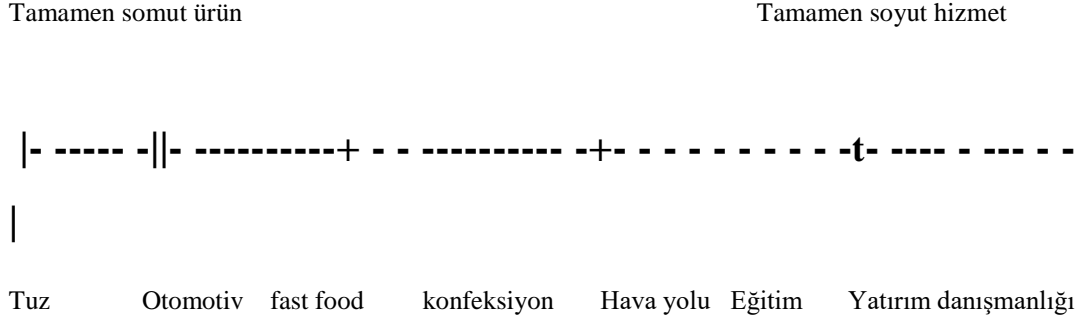
- * Satış / servis şartları
- * Değişiklik bildirim
- * Dokümantasyon
- * Rezervasyonların teyidi
- * Hesap faaliyetlerinin özetleri
- * Makbuzlar ve biletler

Grönroos (2000) ise iyi hizmet için yedi ölçüt tanımlamaktadır:

- * Profesyonellik ve beceriler
- * Tutumlar ve davranış
- * Yaklaşılabilirlik ve esneklik
- * Güvenilirlik
- * Hizmetin standardizasyonu
- * Fiziksel servis yeri
- * İtibar ve güvenilirlik

2.2 Hizmet Uzmanlığı

Mallar ve hizmetler arasındaki ayırım, genellikle maddi ve maddi olmayan duran varlıklar arasındaki ayırım yoluyla anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, farklı işletmeler, gerçek ürünlerin satılmasının en yüksek seviyeyi oluşturabildiği ve danışmanlık ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanmasının, aşağıdaki Şekil 2.1.'de gösterildiği gibi, en düşük maddilik seviyesini oluşturduğu çeşitli somutluk seviyeleri içerebilir. Bu nedenle, hizmetlerin işi daha somut hale geldikçe, müşteri sürece daha fazla dahil olur, kalite kontrol sorunları daha sık, hizmet kalitesi daha karmaşık bir iş haline gelir. Zaman ölçütleri daha etkili hale gelir ve müşteriyle eleştirel temas noktaları daha fazla olur (Burnett, 2008).



Şekil 2.1. Mal ve Hizmetlerin Somutluk Seviyesi

Ayrıca, yalnızca hizmetler için tanımlanan ve hizmet pazarlamasını malların emsallerinden ayıran çeşitli zorluklar vardır. İlk zorluk kaliteyi tanımlamak ve onu ölçmek ve iyileştirmek için sistemi geliştirmektir. Hizmetlerin maddi olmayan özelliği bu konuda ayrıca değerlendirilmelidir. Çünkü; bu faktör müşterilerin belirsizliğine katkıda bulunur ve kalite değerlendirmelerinin bir kısmını müşterinin duygularına bırakır. Ek olarak, müşterinin gereksinimlerine sabır ve yüksek katılım gerektiren bir gelişim gerektiren güven de büyük bir zorluktur. Rekabet, satış ve servis sağlayıcılar arasında ayırım yapılmaması ve duyguların çalışanlar ve müşteriler tarafından dahil edilmesi gibi başka zorluklar da vardır (Abbasi ve Dahiya, 2016).

2.3. Hizmet Kalitesi (ServQual)

Hizmet kalitesi ise; hizmetin, müşterinin beklentilerini karşılayacak düzeyde ihtiyacını giderecek nitelik, uygun zaman, hız, maliyet ve teslimat gibi özelliklerinin toplamıdır (Küçük, 2019: 273).

Hizmet kalitesinin ölçümü, konuyla ilgili araştırmacılar için zorlu bir görev olmuştur. Rakesh, Srinath ve Karki (2016) çalışması, müşteri memnuniyeti, beklenti ve algının; hizmet pazarlaması ürün karması unsurları olarak ürün, fiyatlandırma, promosyonlar, yerleştirme, insanlar, süreç ve fiziksel kanıt olan 7P kullanılarak ölçülebileceğini göstermektedir (Rakesh, Srinath, & Karki, 2016). Bununla birlikte, SERVQUAL modeli gibi olgunluk ve kanıtlanmış sonuçlar açısından iyi araştırmacı ve iyi gelişmiş modeller vardır.

Bu araştırmada, otuz yıldan uzun süredir araştırılmakta olan SERVQUAL modelinin çalışmasıyla hizmet kalitesi üzerine bir literatür taraması yapılmıştır. Çalışma, modelin gelişimi, boyutları, göstergeleri ve hizmet kalitesinin doğasını anlamak için gerekli olan kavramları incelemeyi içermektedir. Ayrıca, SERVQUAL modelinin (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) geliştirilmesinin ardındaki temel motivasyon olan boşluk modeli açıklanmıştır. Boşluk modeli, tasarım, iletişim ve teslimat süreçleriyle hizmet kalitesini artırmak için kullanılmaktadır. Tedarikçiyle müşteri arasındaki algı, beklenti ve verilen fiili hizmet anlamındaki boşlukları belirlemek, sorunları anlamak ve çözmek için çok önemlidir. Bu haliyle, bu derleme SERVQUAL modelini ve hizmet kalitesi farklarını incelemekte ve literatürde boşluk kapatma modeli için önerilen stratejileri ele almaktadır.

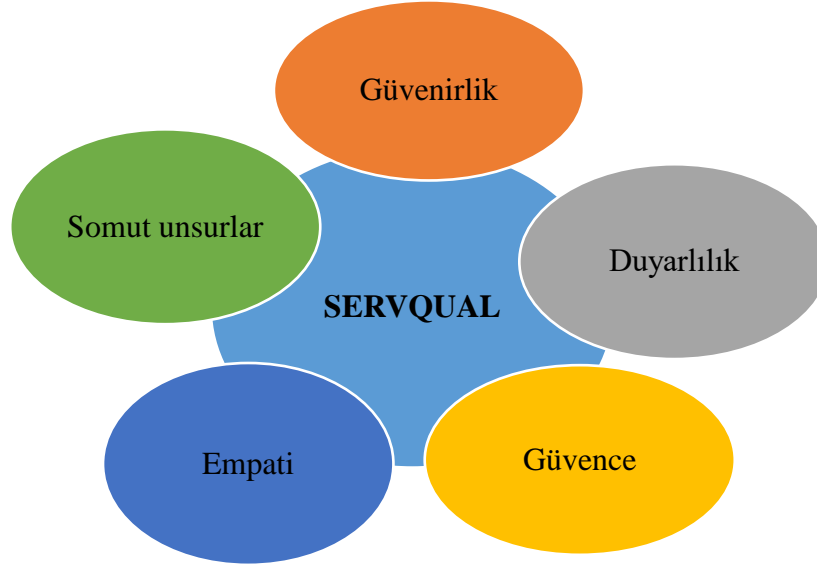
2.3.1. SERVQUAL Model

SERVQUAL modeli, müşterilerin ve verilen hizmetin şirketlerinin algı ve beklentilerine dayanarak hizmet kalitesini ölçmek için bir ölçek olarak tanımlanmaktadır. Model, uygulama araştırması ile ayarlanmış ve geliştirilen yirmi iki göstergeli beş boyuta dayanmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, 1994; Zeithaml, Parasuraman ve Malhotra, 2005).

Model, 1985 yılında SERVQUAL modeli altındaki temel boyutlar ve göstergeler aracılığıyla Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından önerilmiştir. Modelin geliştirilmesi, hizmetlerin doğasını ve müşterilerin beklentileri ile yönetim arasındaki mevcut boşlukları ve verilen gerçek hizmetleri anlayarak başlamıştır. Modelin öncüleri, müşterilerin memnuniyetinin beklentilerinin ölçümü olduğunu doğrulayan hizmet kalitesi üzerine yapılan önceki araştırmalarla modellerini desteklemektedir. Ayrıca, model göstergeleri ve boyutları süreç ve sonuçlara dayanarak verilen hizmetlerin beklentisini, memnuniyetini ve algılanmasını etkileyen farklı faktörlerin kapsamlı bir incelemesiyle derlenmiştir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985).

Hizmet kalitesini uygulama amacı, müşteri memnuniyeti ve beklentisi sürecin bel kemiği olduğu için müşteri memnuniyeti ve kalitesini sağlamaktır. Araştırma ve uygulama sayesinde, müşterinin, hizmeti şekil 2.2.'de gösterilen beş boyutta ve aşağıdaki şekilde değerlendirdiğini belirten SERVQAUL modeli geliştirilmiştir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991):

- * **Güvenilirlik:** Hizmeti söz verildiği gibi doğru bir şekilde sunmak.
- * **Duyarlılık:** kısa sürede ve hızlı bir şekilde müşteriye hizmet vermek ve yardım etmek isteyen şirket.
- * **Güvence:** çalışanların hizmeti güvenle ve güvenle sunma kabiliyeti ve bu onların bilgisi ve nezaketinin bir ölçüsüdür.
- * **Empati:** Müşterilere ihtiyaçları ve sorunları hakkında bireysel olarak özen göstermek.
- * **Somut unsurlar:** Fiziksel elemanların (ekipman ve personel) ortaya çıkmasının müşteriye gösterilebilir olmasını sağlamak.



Şekil 2.2. SERVQUAL Boyutları

Daha önceki çalışmalar, SERVQUAL'ın beş boyutuna giren 22 göstereyi kullanarak hizmet kalitesini müşteri memnuniyeti ile ölçmüştür. Bu göstergeler aşağıdaki gibidir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991):

- * Somut unsurlar

Modern görünümlü ekipman

Tesisler görsel olarak çekici

Çalışanlar temiz bir görünüme sahip

Kullanılan malzeme (harfler, sabit) görsel olarak çekici

* Güvenilirlik

Vaat edilen hizmeti zamanında yerine getirmek

Sorunlu müşterilere içten ilgi göstermek

Hizmetin ilk seferinde yapılması

Söz ve zamanında destek sağlama

Hatasız kayıta ısrar etmek

* Cevaplanabilirlik

Çalışanlar hizmetin tam zamanını müşteriye iletir

Müşteriye hızlı hizmet vermek

Müşterilere her zaman yardım etmeye istekli olmak

Bir müşteri için asla çok meşgul olmamak

* Güvence

Çalışanlar müşterilere güvenle davranırlar.

Çalışanlar güvenli işlem gerçekleştiriyorlar

Müşterilere karşı nazik olmak

Müşteri taleplerini cevaplamak için bilgi sahibi olmak

* Empati

Müşterilere bireysel ilgi göstermek

Tüm müşterilere uygun saatlerde hizmet sunmak

Müşterilere kişisel ilgi göstermek

Kalbe en iyi şekilde ilgi göstermek

Müşterilerin özel ihtiyaçlarını anlamak

SERVQUAL ve boşluk modelini araştıran bir çalışmada modelin tarihi şöyle anlatılmaktadır (Grapentine, 1999):

- * 1985 - SERVQUAL modelinin kurulması
- * 1990-1993 - SERVQUAL modelinin mahiyetinin açıklanması ve hizmet beklentilerinin göstergelerini tanımlanması
- * 1993-1994 - SERVQUAL modelinin Parasuraman vd. Tarafından tanımlanması
- * 1994 - 1996 - Temel faktörler de dahil olmak üzere hizmet kalitesinden etkilenen davranışsal niyetin incelenmesi: sadakat, değişim, daha fazla ödeme, dışsal tepkiler ve içsel tepkiler.
- * 1996 - 1997 - Müşterileri dinleyebilmek için hizmet kalitesi bilgi sisteminin geliştirilmesi. Bunun için; aşağıdakileri içeren birkaç araç ve uygulama önerilmektedir: işlem anketleri, şikayetlerin alınması, yorumların yapılması ve taleplerin alınması, piyasa anketi, çalışan anketi, performansın iş sonuçlarına bağlanması ve çalışanlara erişimin arttırılması.

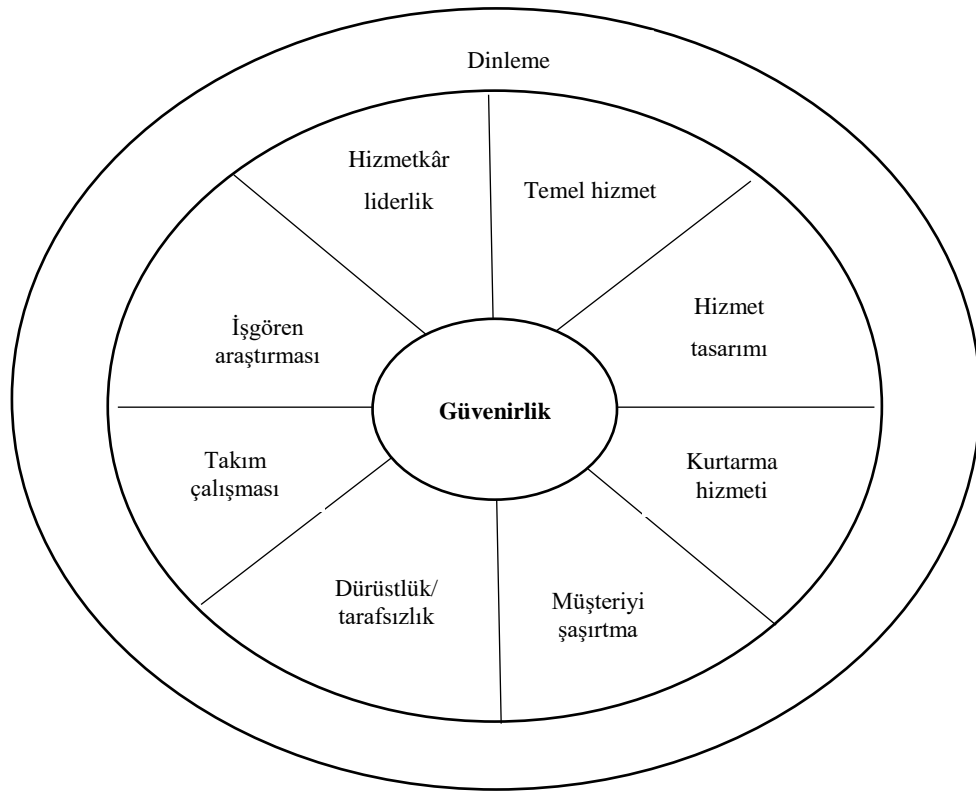
SERVQUAL modelinin uygulamaları aracılığıyla, model geliştiricileri tarafından öğrenilen ve vurgulanan dersler vardır. Kalite, şirket tarafından belirlenen şartnameler yerine müşteri tarafından tanımlandığı için, müşterileri dinlemenin, kaliteyi temin etmek ve seviyesini yükseltmek için ana itici güç olduğu kesindir (Berry, Parasuraman ve Zeithaml, 1994). Bir başka çalışmada, Parasuraman (1997), müşteri anketleri, odak grup görüşmeleri, müşteri danışma panelleri, servis görüşmeleri ve şirketin iç müşterilerini oluştururken çalışan anketleri yoluyla hizmet kalitesinin geliştirilmesinde anahtar rol oynamıştır.

Hizmet kalitesinin ölçülmesinde beş boyutun ağırlıkları Tablo 2.1.'de verilmiştir (Berry, 1994).

Tablo 2.1. SERVQUAL Boyutlarının Ağırlıkları

SERVQUAL Boyut	Yüzde (%)
Güvenilirlik	32
Cevaplanabilirlik	22
Güvence	19
Empati	16
Somut unsurlar	11
Toplam	100

Berry, Parasuraman ve Zeithaml (1994) hizmet kalitesi halkası ortaya atılmış ve müşteriye güven vermek için yapılması gerekenler bir bütünlük içinde tespit edilmiştir. Kalite halkası Şekil 2.3.'de verilmiştir.



Şekil 2.3. Hizmet Kalitesi Halkası

Hizmet kalitesi halkasının unsurları kısaca açıklanabilir:

* Müşteriler ek hizmetler yerine kendilerine odaklandıkları için sürüş kalitesinde temel hizmetlere odaklanma.

* Servis kalitesinin müşteri tarafından değerlendirilmesi, bitlerin ve parçaların değil, tüm hizmet tasarımının ortak bir görünümüdür.

* Müşteri memnuniyetini geri kazanma ve sorunları çözüme hizmet kalitesi güvencesinde anahtardır.

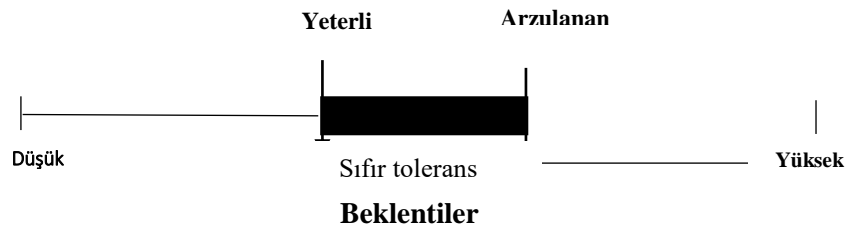
* Müşterinin beklentisini karşılamada güvenilirlik en önemli boyut olsa da, güvence, cevap verme ve empati gibi boyutlar beklenti seviyesinin ötesine geçmede en önemli boyuttur.

* Hizmetlerin adil davranılması, müşterilerin memnuniyeti ile yakından ilişkilidir.

* Bir ekip çalışması yoluyla hizmetin tasarlanması, kalitenin elde edilmesinde başarılı olan durumlardan biri olarak görülmektedir.

* Çalışanlar aracılığıyla kalite araştırması, müşterilerin memnuniyet ve beklentilerinin verimli bir göstergesi olarak kanıtlanmıştır.

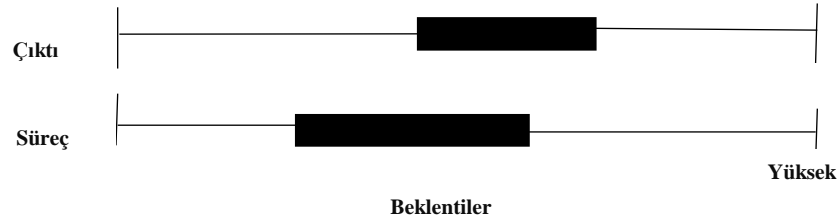
Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991), müşteri beklentisini herhangi bir işletmedeki hizmetlerin kalitesini artırmanın anahtarı ve daha sonra hizmet sürecine odaklanarak, müşteri beklentisini aşmada temel etkili strateji olarak tanımlamıştır. İki seviye arasındaki fark, Şekil 2.4.'de gösterildiği gibi, yeterli seviye ve istenen seviye olan müşteri beklentisinin iki seviyesi vardır, ancak iki seviye arasındaki fark, “Tolerans bölgesi” olarak adlandırılır. Bir müşteriden diğerine ve aynı müşteri ile olan bir durumdan diğerine değişebilir.



Şekil 2.4. Müşteri Hizmetleri Beklenti Düzeyi ve Tolerans Bölgesi

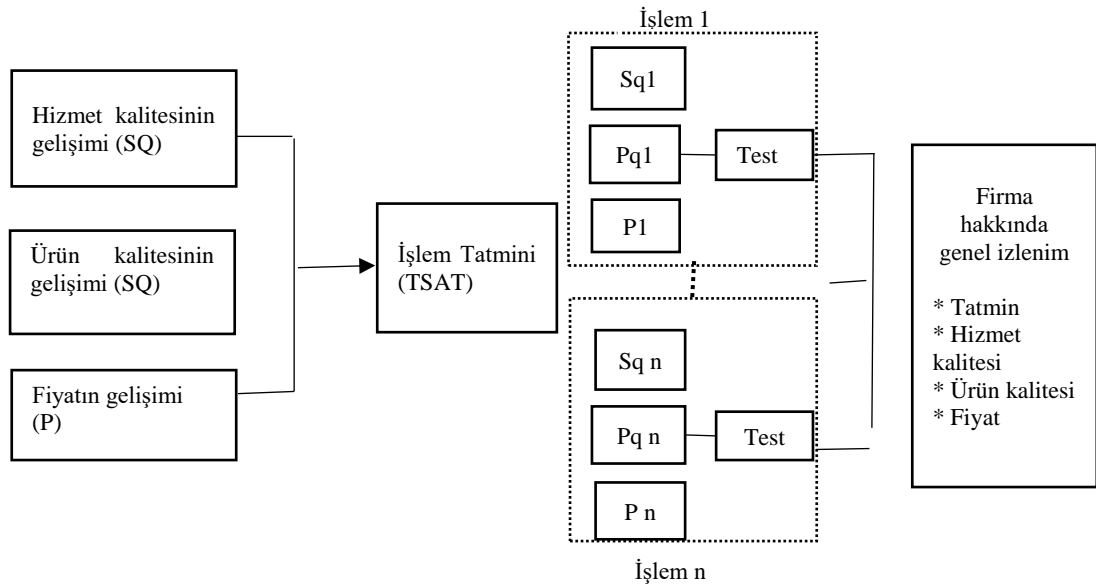
Müşteri beklentisi seviyesinin, müşteri hizmetleri tekrar haline geldikçe artması önerilmektedir. Bu, esas olarak, müşterinin hizmetler ve rekabet hakkındaki bilgisinin

artmasına, bununla birlikte bir "bağlı taraf" beklentisinin artması ile ilişkilendirilmektedir. Dahası, sonuç ve süreç nitelikleri müşteri tarafından esas olarak ayrıldığından, beklenti ve memnuniyetleri farklı önem seviyelerine sahiptir. Şekil 2.5'de gösterildiği gibi, sonuç, süreçten daha yüksek bir beklenti seviyesine ve daha dar bir tolerans bölgesine sahiptir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991).



Şekil 2.5. Sonuç ve Süreç Arasındaki Hoşgörü ve Beklenti Karşılaştırması Bölgesi

SERVQUAL modelinin geliştiricileri, "İşlem Memnuniyeti" terimi altında, ürün kalitesinin yanı sıra, fiyatın değerlendirilmesini de içeren müşteri memnuniyetinin başka bir ölçümünü araştırmış, işlem memnuniyetinin çeşitli ölçümlerinin, Şekil 2.6.'da gösterildiği gibi şirket hakkındaki küresel izlenime katkıda bulunduğunu öne sürmüşlerdir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1994).



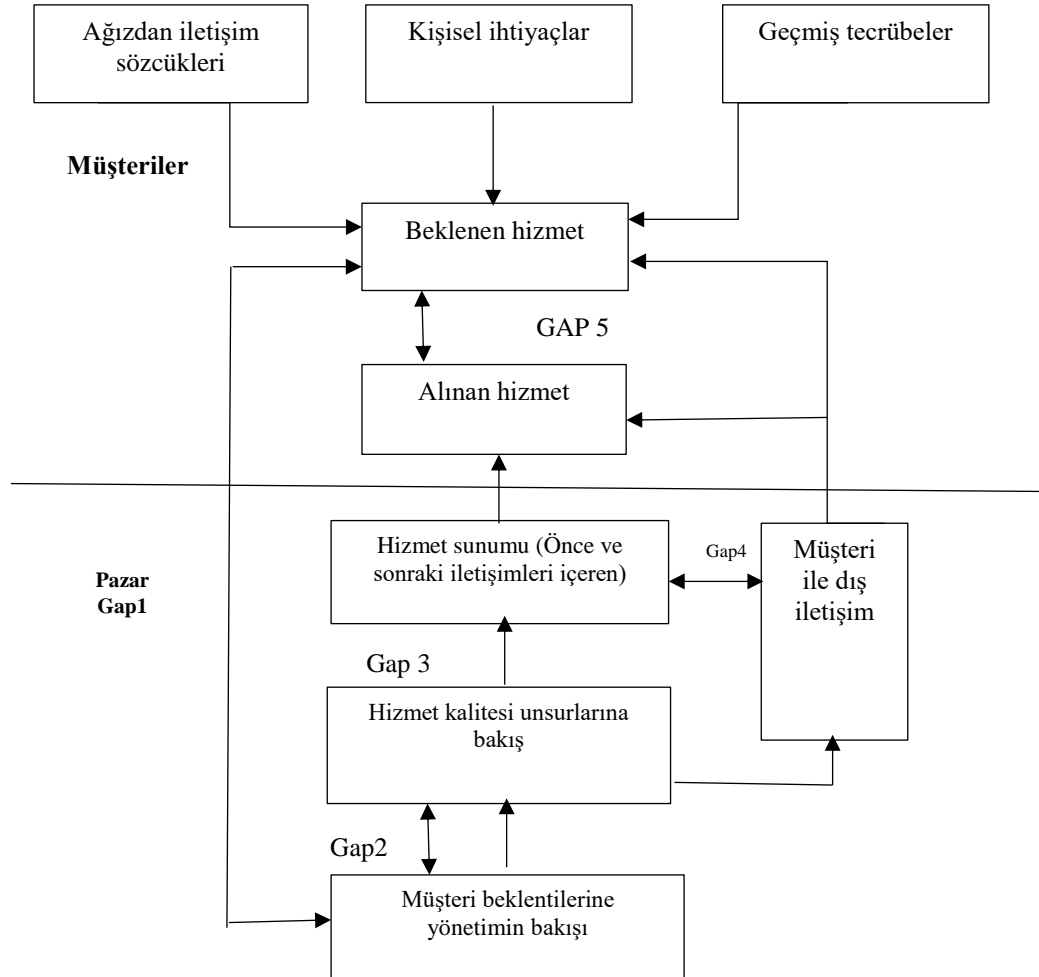
Şekil 2.6. İşlem Tatmini ve Küresel İzlenim

Şekil 2.6.'dan görüleceği üzere hizmet, ürün ve fiyatta yaşanan değişimler zaman içerisinde firma hakkında genel izlenim üzerinde etkili olacaktır.

2.3.2. GAP Modeli

SERVQUAL GAP modeli, SERVQUAL modelinin geliştirilmesine yol açan kilit araştırma olarak kabul edilmektedir. Modelin öncüleri tarafından yayınlanan makalelerde yapılan bir araştırma, hizmet kalitesinin farklı yönlerini ölçmek için beklenti, algı, hizmetten şirketin memnuniyeti ile müşterinin tarafları arasındaki farkların anlaşılmasının zorunlu olduğunu göstermektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985) (Zeithaml, Bitner ve Gremler, 2010).

Geliştiriciler tarafından Şekil 2.7.'de gösterildiği gibi sunulan Gap modeli aşağıdaki gibi beş boşluktan oluşmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985):



Şekil 2.7. Servqual GAP Modeli

* **GAP 1 (dinleme boşluğu):** en büyük boşluk ve müşteri beklentisinin yönetim beklentisi ile müşteri tarafından beklenen hizmet arasındadır.

* **GAP 2 (servis ve tasarım farkı):** müşteri beklentisinin yönetim beklentisi ile servis kalitesi spesifikasyonları arasında.

* **GAP 3 (Performans farkı):** servis kalitesi spesifikasyonları ile teslim edilen servis kalitesi arasında.

* **GAP 4 (İletişim açığı):** Dış iletişim (reklam ve medya) ile sunulan hizmet kalitesi arasında.

* **GAP 5 (Müşteri açığı):** Müşterilerin beklediği hizmet ile hizmet algıları arasında.

Boşluk modelinin ve olası kapatma stratejilerinin bir incelemesi, hizmet kalitesindeki boşlukları kapatmak için boşlukların ve stratejilerin nedenini analiz eden Nargunde'de (2016) sunulmuştur. Sunulan araştırmanın amacı, SERVQUAL'in GAP modelinden kaynaklanan sorunları çözmek için sistematik bir metodoloji bulmaktır. Bununla birlikte, çalışma, tedarikçilerini ve kapanma stratejileri, bunun 1, 2, 3 ve 4 no'lu boşlukları için göstermektedir. Kalite algısı konusunda boşluk oluşmasının temel nedeni, müşteri beklentileri ile sağlanan gerçek hizmet arasındaki uyumsuzluktur.

Servis kalitesi stratejileri Tablo 2.2.'de gösterilmiştir.

Tablo 2.2. Servis Kalitesindeki Boşlukların Sebepleri ve Kapanma Stratejileri

Gap	Gap Tanımı	Sebepler	Kapatma Stratejisi
1	Müşteri beklentisi, algılanan hizmet ve verilen hizmet arasındaki boşluk	<ul style="list-style-type: none"> *Müşterinin beklentisini bilmemek * Müşterilerle doğrudan etkileşim eksikliği * Müşterilere beklentilerini sormakta isteksizlik * Müşteri beklentilerini karşılamak için hazırlıksız olmak 	<ul style="list-style-type: none"> * Sürekli pazarlama araştırması yapmak * müşteri ilişkilerine odaklanmak * güçlendirici servis kurtarma * Dahili de dahil olmak üzere iletişimi güçlendirmek
2	Hizmetin yönetim beklentisi ile	<ul style="list-style-type: none"> * Müşteri ihtiyaçlarına veya beklentilerine 	<ul style="list-style-type: none"> * Müşteri odaklı hizmet standartları oluşturmak

Tablo 2.2. Servis Kalitesindeki Boşlukların Sebepleri ve Kapatma Stratejileri

Gap	Gap Tanımı	Sebepler	Kapatma Stratejisi
	hizmet kalitesi spesifikasyonları arasındaki boşluk	dayanmayan hizmet tasarımı yetersiz *Maddelere ve hizmet geliştirmeye doğru şekilde dikkat edilmemesi	* Çalışanların standartların uygulanması ve iletişimine yönlendirilmeleri gerektiği için yönetim, bu açığı kapatmakta önemli bir sorumluluk üstlenmektedir. * Verilen hizmetlerin tutarlı olduğunu ölçmek.
3	Hizmetin kalite şartlarına uygun olarak yerine getirilememesi	*İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili sorunlar * Müşterilerin sıradışı davranışları * Kalite şartlarına uymayan servis araçları * Arz ve talep boşlukları	* Çalışanların müşteri memnuniyetinin önemi ve bunun nasıl etkilendiğine dair farkındalığının artırılması. * Sıkı işe alım gereksinimleri ve kalite standartlarına göre ve kişilerarası beceriler için sürekli eğitimler * Operasyonlar için geri dönüşümlü ekipman temini * Bir performans ödüllendirme sistemi uygulamak
4	Müşteriye sunulan vaat ve standartların performansla eşleştirilememesi	* Yanlış reklam * Pazarlama ve operasyonlar arasında yetersiz koordinasyon * Farklı satış noktalarında tutarsız politikalar ve prosedürler * Müşteri beklentisi yönetimi eksikliği * Artırma	* Reklamcılık, gerçek hizmet sağlama ortamına dayanmalıdır. * Reklamın gerçek hizmet ve standartlarla eşleştiğinden emin olun. * Operasyonlarda pazarlama katılımı. * Güçlendirilmiş iç iletişim. * Müşterilerin verdikleri değere göre hizmet unsurlarının reklam edilmesi * Müşteri beklentilerinin sabit gelişimi * Farklı hizmet seviyeleri sunma

Bitner, Zeithaml ve Gremler (2010), hizmetlerin aynı faktörden etkilenmesinden dolayı teknolojiyi hizmet kalitesindeki boşluklarda en etkili faktör olarak belirlemiştir.

Hizmetlere teknolojinin getirilmesine eşlik eden birçok avantaja rağmen, hizmet kalitesinin olumlu ya da olumsuz nitelikte olabilecek boşlukları üzerinde potansiyel etkiler vardır. Müşteri açığı (boşluk 1), müşterilerin fotoğraf ve video çekmelerini ve dakikalar içinde geniş bir daire ile paylaşımlarını sağlayan sosyal medya yoluyla ağızdan ağıza daha fazla etkilenmesinden etkilenir. Bu basit gerçek, müşterinin oluşturduğu hizmetin beklentisini değiştirebilir. Ayrıca, müşterilerin hizmete yönelik algılarını bireysel yeteneklere göre algılamasını etkileyen, müşteriye üretim rolüne sokarak, self servis olasılığını artırarak hizmetlerin niteliği değiştirilmiştir (Bitner, Zeithaml ve Gremler, 2010).

Tasarım ve standartlar açığı için (boşluk 2), standartlaştırılmış hizmetler daha çabuk değiştirilebildiğinden, müşterilerin beklentilerini karşılamada hizmet tasarlama zorluğu azalmıştır. Müşteri beklentilerinin yarattığı açığı kapatacak yeni hizmetler oluşturmak daha kolaydır. Ayrıca, hizmetlerin tasarlanma süreci, verilerin daha kısa sürede müşteri geri bildirimlerini uygulayan ve alan verilerden zamanında elde edilebildiğinden daha verimli olmuştur (Bitner, Zeithaml ve Gremler, 2010).

Performans açığı ile ilgili olarak (boşluk 3), teknoloji hizmetlerin daha kolay ulaşmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, birçok iş modeli yüz yüze etkileşim gerektirdiğinden, insan faktörü hala etkilidir. Çalışanlar ve müşteri için yeterli eğitimi sağlamak bu boşlukta sorunlardan kaçınmak için kullanılan strateji olmuştur. Bununla birlikte, teknoloji çalışanların daha fazla çözüm geliştirmesine ve müşteriye üretim sürecinin bir parçası olmasına daha fazla dahil etmesine olanak sağlamıştır. Şirketler maliyet tasarrufu yapabilecekleri, satışları arttırabilecekleri, müşteri memnuniyetini ve rekabet avantajını arttırabilecekleri için performans ve verimlilik üzerindeki etkiler gözlenmektedir (Bitner, Zeithaml ve Gremler, 2010).

Dahası, iletişim boşluğu (boşluk 4) SERVQUAL modelinde en etkili boşluklardan biridir. Her gün sınırsız sayıda teknoloji ortaya çıkmakta ve bu da müşterilerin aralarında ve hizmet sağlayıcısıyla iletişim kurmasını sağlamıştır. E-postanın, uygulamaların ve web sitelerinin kullanılması, hizmet sağlayıcının hizmetle ilgilenebilecek müşteri türlerine erişimini artırmak için reklamın yapısını değiştirmiştir. Hizmetlerin aktarılma şekli, yüz yüze görüşmelerde sunulan deneyimleri sunmanın daha zor olduğu bir iletişim aracı oluşturmaktadır. Etkili iletişim aynı zamanda hizmet tasarımında teknolojiyi kullanırken de bir sorundur.

Müşterinin fiyatları karşılaştırma kabiliyeti artmış, bu da fiyatlandırma zorluğunu artırmıştır. Son olarak, sanal ve yüz yüze deneyimlerin türlerini karşılaştırmak, her iki dağıtım yolunda da standartların eşleşmesi için zorlayıcı olmuştur (Bitner, Zeithaml ve Gremler, 2010).

2.4. Sınırsız İyileşme (UI)

2.4.1. Kavram ve Kapsam

Sınırsız iyileşme, sürekli iyileştirme uygulamalarında karşılaşılan tüm kısıtlamaların kaldırılmasına dayanan ve TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ve TKY'nin başarısını etkileyen ya da sınırlayan faktörlere dikkat çeken, tarafımızdan önerilen yeni bir geliştirme aracıdır. Reel sektörde yararı olan bu araç, saha araştırması ile ortaya konmuş, yeni bir iyileştirme aracı ve uygulaması olarak kullanıldığında örgütsel performansın geliştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır (Küçük ve Küçük, 2012).

Sınırsız İyileştirme “iyileştirmeyi sınırsız ve sürekli olarak tüm örgütsel süreçlerde gerçekleştirmeye, kalite iyileştirme uygulamalarını tüm süreçlere, insanlara, aşamalara ve diğer örgütsel ve örgütsel olmayan faktörlere yaymak ve var olan tüm ve buna göre olası sınırlamaların ortadan kaldırılmasını esas alan bir iyileştirme uygulamasıdır.”(Küçük, 2016).

Sınırsız iyileştirmede, geliştirme kapsamındaki tüm kişilerin, aşamaların ve uygulamaların dahil edilmesi, bununla ilgili tüm kısıtlamaların kaldırılması, ve bu nedenle de iyileştirme kapsamının mümkün olduğunca yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, mümkün olan en iyi verimlilik ve kalite seviyesine ulaşmak mümkün olabilir. Sınırsız iyileştirme, organizasyonun her alanda en fazla sınırlama olmaksızın iyileştirilmesidir. (Küçük ve Küçük, 2012).

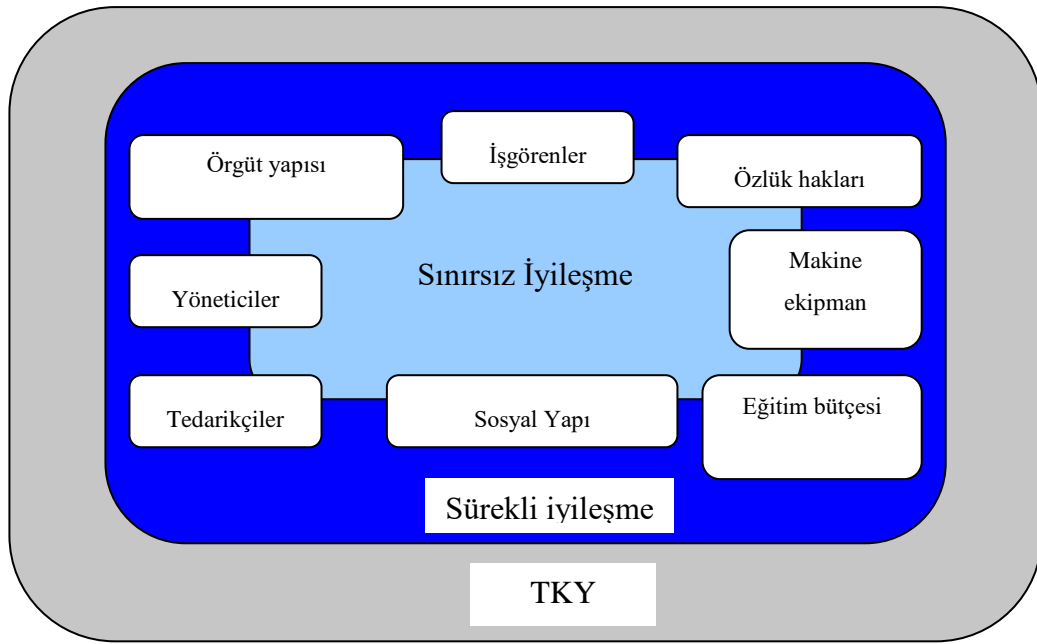
Sınırsız iyileştirmenin uygulanmadığı organizasyonlarda sürekli gelişim, belirli alanlarla sınırlıdır ve belirli süreçlere, kişilere veya alanlara genişletilemez. Bu insanlar veya süreçlerin bağımsızlığı vardır veya artık iyileştirilemeyecekleri (?) düşünülmektedir. Bunun nedenleri kişiye veya sürece göre değişir (Küçük, 2016).

Nedeni ne olursa olsun, iyileştirme kapsamı dışında kalan unsurların varlığı, genel olarak TKY'nin başarısını ve özellikle sürekli iyileştirmeyi olumsuz etkileyecektir (Küçük, 2016).

Kurumların kalite geliştirme uygulamalarında karşılaşılan başlıca kısıtlama alanları aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011).

- * Organizasyonun Yapısı
- * Yöneticiler
- * Bazı Çalışanlar
- * Süreçler (Tedarik, üretim, müşteri teslimatı)
- * Ürünler
- * Tedarikçiler
- * Araçlar
- * Çalışma saatleri
- * Kişisel Haklar
- * Eğitim Bütçesi
- * Sosyal Altyapı
- * İzinler
- * Ödül sistemi

TKY'de sürekli iyileştirme uygulamaları dışında bırakılabilecek bu unsurlar ve konular Şekil 2.8.'da gösterilmiştir (Küçük, 2017: 342).

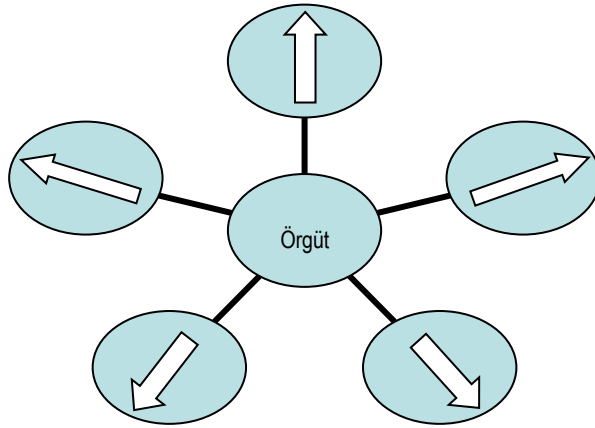


Şekil 2.8. Sürekli İyileşme Dışında Kalan Alanlar, Sınırsız İyileşme ve TKY

Şekil 2.8'den görülebileceği gibi, kuruluşun yapısı, bazı yöneticiler ve çalışanlar, bazı tedarikçiler ve bazı makineler Ekipmanlar iyileştirme dışında tutulabilir ve iyileştirme faaliyetlerinden başka faktörlerle yapılması istenebilir. Başka bir deyişle, bu unsurların bazıları aracılığıyla sürekli iyileştirme yapılır ve bu gelişme, organizasyonu oluşturan tüm unsurları kapsayacak şekilde gerçekleştirilemez (Küçük ve Küçük, 2012).

Bununla birlikte, bir organizasyondaki tüm unsurlar iyileştirme kapsamına dahil edilemezse, o organizasyonda sistematik iyileştirmeden söz edilemez ve sonuç olarak organizasyonel performansta arzu edilen bir iyileşme elde edilemez. Şekil 2.8., TKY çerçevesinde sınırsız iyileştirme kapsamını ve sürekli iyileştirmenin müdahale edemediği veya yeterli olmadığı alanları da göstermektedir (Küçük, 2011).

Şekil 2.9. ise; bir organizasyonu ve organizasyonun tüm bölümlerini, araçlarını ve uygulamalarını iyileştirme uygulamaları ile birlikte göstermektedir. Oklar, sürekli iyileştirmenin her bölümde herhangi bir sınırlama olmaksızın gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Küçük, 2011).



Şekil 2.9. Sınırsız İyileşmenin Kapsamı

Sınırsız gelişme, organizasyon ölçeğinin bileşenleri arasında incelenen ve kapsamına göre organizasyonel performansı etkileyen tüm unsurları kapsar. Böylece, tüm insanlar, birimler, araçlar ve uygulamalar geliştirmeye dahil edilmiştir (Küçük ve Küçük, 2012).

2.4.2 Sınırsız İyileştirmenin Önemi ve Amacı

Kavramsal anlamda sınırsız gelişme bu çalışma ile ilk olarak bilimsel literatüre tanıtılmıştır. Gerçekleştirilen uygulama sınırsız iyileştirmenin ilk uygulamasıdır ve teorik boyutu desteklemektedir. Bundan sonra bu konuda daha ileri çalışmalar yapılacak ve konu daha da ileri götürülecektir. Kalite iyileştirme uygulamalarında, özellikle bazı sektörlerde, TKY uygulamaları, iyileştirme kapsamına alınamayan anlamında mayınlı arazi nedeniyle, tam olarak sağlanamamaktadır (Küçük, 2016).

Sınırsız iyileştirmenin önemi, genel olarak TKY uygulamasında karşılaşılan sorunlardan ve sadece belirli sınırlar dahilinde ve kısıtlı ortamda gerçekleştirilen kalite iyileştirmesinden kaynaklanmaktadır. Sınırsız iyileştirme yaklaşımı, tüm kişilerin, süreçlerin, araçların vb. İyileştirme kapsamına dahil edilmesini ve bu eksikliğe dikkat çekmesini sağlamak için temel bir öneri sunmaktadır. Böylece, tüm unsurlar TKY uygulamasının bu durumda başarısının artmasına neden olan iyileştirme kapsamına dahil edilmiştir. Bu nedenle örgütsel performans ve müşteri memnuniyeti gerçekten artırılabilir (Küçük ve Küçük, 2012).

Sınırsız iyileştirmenin temel amacı, iyileştirmeyi tüm unsurlara genelleştirerek her aşamada faktör verimliliğini artırmak ve bunun sonucunda müşteri memnuniyeti ve

kar artışını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, sınırsız iyileştirme hedefleri madde olarak sıralanabilir. Bu amaçlar (Küçük, 2011);

- * Tüm ögelere kalitenin iyileştirilmesi
- * Tüm faktörlerin verimliliğini ve verimliliğini artırmak
- * Gerçek bir iyileştirme sağlamak
- * Üretim miktarını artırmak
- * Kârın artırılması ve
- * Çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmak.

2.4.3 Sınırsız İyileştirme İlkeleri, Uygulaması ve Başarı Faktörleri

TKY'nin temel ilkeleri doğrultusunda, sınırsız iyileştirme çerçevesini oluşturan, temel faaliyetleri belirleyen ve genel kurallar koyan ilkeler vardır. Sınırsız iyileştirme ancak bu ilkeler çerçevesinde gerçekleştirildiği takdirde başarılı olabilir. Bu ilkeler aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011):

- * Mükemmeliyetçilik esastır.
- * Kalite sınırlı olamaz.
- * Her işlem önemlidir.
- * Her öneri değerlidir.
- * Her müşteri değerlidir.
- * Her çalışan değerlidir.
- * Her eleman eleştirilebilir.
- * Her parça değiştirilebilir.
- * Hiçbir eleman vazgeçilmez değildir.

Sınırsız iyileştirme sistematığı beş aşamada ifade edilebilir. Bu aşamalar aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011):

- * Kaynakların belirlenmesi,

- * İyileştirme sistematığının geliştirilmesi,
- * Gerekli değişiklikleri yapmak,
- * Sonuçları izleme ve
- * Sınırsız iyileştirmenin kalıcı hale getirilmesi.

İlk aşamada, organizasyonun sahip olduğu tüm soyut ve somut unsurlar belirlenmelidir. Bu unsurlar genel olarak aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011):

- * İnsan kaynakları,
- * Makine ve ekipman,
- * Araçlar,
- * Tesis veya kuruluş yeri,
- * Lisans sözleşmeleri ve diğer tüm sözleşmeler,
- * Süreçler,
- * Prosedürler,
- * Tedarikçi,
- * Ürünler ve
- * Ticari Markalar.

İkinci aşamada, iyileştirme sistematığı geliştirildi. İlk olarak, her bir unsurun mevcut durumu burada belirlenir. Daha sonra bu unsurların nasıl geliştirileceği üzerine bir araştırma yapılır. İyileştirme uygulaması bir plan içerisinde adım adım yürütölmekte ve yapılabilecek değişiklikler tespit edilmektedir (Küçük ve Küçük, 2012).

Üçüncü aşamada, önceden belirlenmiş olan değişiklikler plana uygun olarak gerçekleştirilir.

Dördüncü aşamada, bu değişikliklerin sonuçları izlenir ve performansın iyileştirilmesine ve artmasına ne ölçüde katkıda bulduklarını değerlendirilir. Bu aşamayı yürütürken bir kontrol listesi oluşturulur. İyileştirme konularının tüm

unsurları önceki ve yeni performansları ile karşılaştırılarak kontrol edilir. Farklılıklar ortaya çıkarıldı ve gerekli düzeltmeler yapıldı (Küçük, 2016).

Son aşamada, tüm süreçleri ve unsurları kapsayan iyileştirme uygulamaları kalıcı hale getirilir. Bu, TKY'nin özü olan, sonsuz çaba zincirinin niteliği olan kalitenin iyileştirilmesi ve sınırsız iyileştirmenin kalıcı hale getirilmesi demektir. Sınırsız iyileştirmenin başarılı olması için bir dizi faktörün geçerli olması gerekir. Bunlar kritik başarı faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Sınırsız iyileştirme için kritik başarı faktörleri aşağıda listelenmiştir (Küçük, 2011):

- * Liderlik ve yönetim sorumluluğu
- * İç ve dış müşteri memnuniyeti
- * Herkesin katılımıyla misyon ve vizyon belirleme
- * Sınırsız değişim
- * İstikrar
- * Eğitim
- * Uygulamanın sistematliğini temel almak
- * Performans kriterlerinin belirlenmesi
- * Öneri ve ödül sistemi
- * Tüm kısıtlamaların kaldırılması

Bu başarı faktörleri göz önünde bulundurulursa, yönetim sorumluluk alır, müşteri memnuniyeti unsurları doğru tespit edilirse, memnuniyet sağlayabilecek uygulamalar yapılabilir, herkesin katılabileceği bir misyon tanımlanabilir ve değişimi önleyen kısıtlamalar kaldırılabilir (Küçük ve Küçük, 2012).

Dikkate alınması gereken diğer etkenler istikrar, bu işi yapacak personel için gerekli eğitimin sağlanması, insan gücünün iyileştirilmesi, performans önlemlerinin belirlenmesi ve başarı seviyelerinin değerlendirilmesidir. (Küçük ve Küçük, 2012).

Tavsiye ve ödül sistemi de ayrı bir kritik başarı faktörü olarak belirtilmektedir. Bu sistem doğru bir şekilde yerine getirilirse, sınırsız iyileştirme ivme kazanabilir, "işini

yapan kişi tarafından en iyi bilinen iş” anlayışı çerçevesinde çalışanların kendi işleriyle ilgili tavsiyeleri alınabilir ve iyileştirme sağlanabilir (Küçük, 2016).

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Kalite geliştirmelerini, ürünleri, hizmetleri ve süreçleri içeren farklı yönleri iyileştirmeyi hedefleyen çeşitli uygulamalar vardır. Kalite iyileştirme yönetimi ile ilgili farklı kavramlar farklı zaman dilimlerinde farklı amaçlarla ortaya çıkmıştır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), performans iyileştirmesinin yanı sıra iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak için organizasyon tarafından benimsenen süreçlere odaklanan bir kalite yönetim felsefesidir. TKY, organizasyonun memnuniyetini ve performansını etkilemesi beklenen süreçlerde genel iyileştirmeler arayan geniş bir uygulamalar bütünüdür (Asıf, Awan, Khan, Ahmad ve Naiz, 2014).

Hizmet kalitesi ölçümünde SERVQUAL, 1970'lerin sonlarında Parasuraman, Berry ve Zeithaml tarafından, servis sağlayıcılar ve müşteriler için kalite algısını etkileyen faktörleri belirleme aracı olarak geliştirilmiştir. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

Sınırsız iyileştirme (UI), TKY kalite iyileştirme çalışmaları kapsamında gerçekteşirilen araştırmalar sonucu ortaya çıkmış, yeni geliştirilmiş bir kavramdır. Amaç, tedarik zinciri paydaşları ve çalışanları da dahil olmak üzere örgütün tüm iş alanlarına kalite iyileştirme süreçlerinin uygulanmasını sağlamaktır (Küçük, 2016). Bu araştırmada, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarında TKY, hizmet kalitesi ve sinirsiz iyileşme arasındaki ilişkileri belirlemek için bir alan araştırması yapılmıştır.

3.1. Problem Durumu

Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların organizasyonda sağlanan kaliteyi anlama ve değerlendirmesini içermektedir. Aynı zamanda örgütün başarısı için belirlenen hedeflerin bir ölçümünü sağlamaktadır. TKY aynı zamanda performans ve müşteri memnuniyeti maksimizasyonunu sağlamak için bir gösterge de sağlayabilir.

Libya yükseköğretim kurumlarında kalitenin iyileştirilmesi ve müşteri memnuniyeti sağlanması özellikle ele alınması ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Hizmet kalitesi düzeyi yeterli seviyede olmadığında müşteri memnuniyetsizlikleri oluşmakta,

bu durum örgüt başarısızlığı olarak tespit edilmekte ve bunun olumsuz sonuçları sözkonusu olmaktadır.

Eğitim kuruluşlarının kalitesinin ölçümü için, hizmet kalitesini belirlemede kullanılan araçlardan yararlanılması, kalite iyileştirme konusunda çalışmalar yapılması, problemin giderilmesine katkı sağlayacaktır.

3.2. Konunun Önemi

Eğitim, bir ülkenin kalkınmasının ve gelişmesinin temel dinamiğidir. Eğitimin kalitesinin belirlenmesi ve kalite iyileştirme konusunda çalışma yapılması eğitim kalitesinin iyileştirilmesine yönelik çalışmaların sürekli hale getirilmesi, eğitimde sürekli iyileşme sağlayacaktır.

Sınırsız iyileşme uygulaması yeni bir uygulama olarak kalite iyileştirmenin sınırsız biçimde tüm birim ve kişilere uygulanması bakımından ayrıca önem arz etmekte, uygulandığı birimlerde yararlı sonuçlar vermektedir.

Araştırmanın önemi, içinde kullanılan yöntemlerin öneminden de kaynaklanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), farklı organizasyon türlerinin genel kalitesini ölçmede ve iyileştirmede güvenilir bir araç olarak kanıtlanmıştır. Ayrıca, ServQual ölçeği, kaliteyi yönetim ve müşteri bakış açılarından ayırt etmenin yanı sıra hem beklenti hem de her iki tarafın algısını dikkate alarak doğru ölçüm ve kapsamlı araştırması ile bilinmektedir.

Sınırsız iyileştirme yöntemi, bilimsel araştırmalara dayanarak geliştirilmiştir ve organizasyonun bütünsel değişim ve iyileştirmesi yönünde önemli uygulama aracıdır. Ayrıca, bu araştırma, kalite ölçümünde üç kavramı bir araya getiren, üç araç arasında istatistiksel olarak güvenilir korelasyonlar oluşturan ilk araştırmalardan biri olması nedeniyle de önemli olarak kabul edilebilir.

3.3. Çalışmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Hizmet Kalitesi (ServQual) ve sınırsız iyileştirme (UI) arasındaki ilişkiyi ölçmektir. Bu nedenle, Libya yüksek öğretim kurumlarında üç araç arasında istatistiksel yöntemlere dayanan korelasyonlar belirlenmiştir.

Yukarıdaki amaca dayanarak, çalışma için aşağıdaki hedefler belirlenmiştir:

- * Mevcut ölçekleri kullanarak TKY, hizmet kalitesi ve sınırsız iyileşme konusunda mümkün olan en iyi ölçümleri yapmak.
- * Yöntemlerin ve alt boyutlarının örgüt performansı üzerindeki etkisini değerlendirebilmek.
- * Libya'da yükseköğretim kurumlarında uygulanabilmesine yönelik bir kriter sağlamak amacıyla üç yöntem arasında korelasyon kurmak.

3.4. Beklenen Fayda

Üç önemli araç kullanarak performans ve kalitenin incelenmesi, her iki sonuç için de doğru bir ölçüm sağlar. Ayrıca, bu araştırmanın temel amaçlarından biri, bir organizasyonda performans ve kaliteyi ölçmede işlevlerinin ve güvenilirliklerinin anlaşılmasını sağlayan üç yöntem arasındaki ilişkileri geliştirmektir.

Araştırmanın faydaları arasında, kalite, performans ve müşteri memnuniyetinin farklı yönlerini ve boyutlarını ölçmede kapsamlı araştırmalarla desteklenen üç güvenilir aracın kullanılması da ifade edilebilir. Bu da araştırmaya beklenti ve algı açısından farklı bakış açıları sağlayacaktır.

Ayrıca, Libya'daki yüksek öğretim kurumları üzerindeki araştırmanın uygulanması, farklı görüşlerden kalite ve performansın bir göstergesidir. Böyle bir araştırma, bu kurumların karşılaştığı sorunlar ve zorluklar ve dolayısıyla hizmet kalitesini arttırmak için alınacak olası ölçümler hakkında çeşitli perspektifler sağlamanın yanı sıra, ülkedeki yüksek öğretim kalitesinin iyileştirilmesine önemli ölçüde yardımcı olacaktır.

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Üç hizmet kalitesi ve performans ölçüm aracı ile bilimsel bir yöntem kullanmak, özellikle yöntemlerin literatürde tekrar tekrar kullanıldığı ölçümlere güvenilirlik sağlayacaktır. Çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği, kullanılan araçların farklı kuruluş türlerinde kalite ve performans düzeyini ölçme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Farklı araçlarda ölçülen alt boyutlar farklı yönleri dikkate alır; bununla birlikte, bu çalışmada kullanılan anketin, organizasyondaki kalite ve performansı üç yöntemin hedefleri ile tutarlı bir şekilde ölçebileceği varsayılmaktadır.

Ayrıca, bu araştırmada hedeflenen kuruluşların, kalitenin temel unsurları için periyodik değerlendirme yapmanın yanı sıra ISO 9001 gibi uluslararası kalite ve performans standartlarını da uyguladıkları varsayılmaktadır. Ayrıca, bu araştırmaya katılan çalışanların, kuruluşlarındaki kalite ve performansın çeşitli yönleri hakkında en doğru bilgiyi sağlamak için yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların kaliteyi değerlendirmek ve üç yöntemin gerektirdiği farklı boyutlara cevap vermek için gerekli araçlara sahip oldukları varsayılmaktadır.

3.6. Araştırmanın Sınırlamaları

Araştırmanın güvenilirliği istatistiksel yöntemlerle test edilmiş ve ispatlanmış olsa da, araştırmanın sonuçları örneklem büyüklüğü ve bu çalışma için tasarlanan anket faktörü olarak değerlendirilecektir. Ayrıca, yapılan TKY, ServQual ve UI ölçümleri ve aralarındaki ilişkiler Libya'daki yüksek öğretim kurumları için bu araştırmada kullanılan uygulama ile sınırlıdır. Aynı yöntemleri farklı sektörlerde uygulamak farklı sonuçlar doğurabilir.

Bu çalışmaya katılanlar, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarının akademik kadrosudur ve bu da örgütlerinin kalitesi ve performansı hakkında iç müşteri algısının sınırlı bir görünümünü sağlar. Bu nedenle, araştırma, akademik kalite bakış açısını ortaya koyar ve idari personel veya öğrencileri dikkate almaz.

3.7. Araştırmanın Kapsamı

Anket, Libya'daki operasyonel yüksek öğretim kurumlarında yürütülmekte ve kullanılan örnekleme yöntemleri rastgele ve tesadüfi olmayan biçimindedir. Rastgele olmayan örnekleme, araştırmacının bu çalışma için en uygun katılımcıları seçme kararına dayanmaktadır. Bununla birlikte, Libya yüksek öğretim kurumlarından akademik personel, gerekli örneklem büyüklüğüne ulaşmak için rastgele seçilmiştir. Araştırmacının araştırma uygulaması ve alanı hakkındaki bilgisinin araştırma metodolojisini şekillendirmede önemli bir faktör olduğuna dikkat etmek önemlidir.

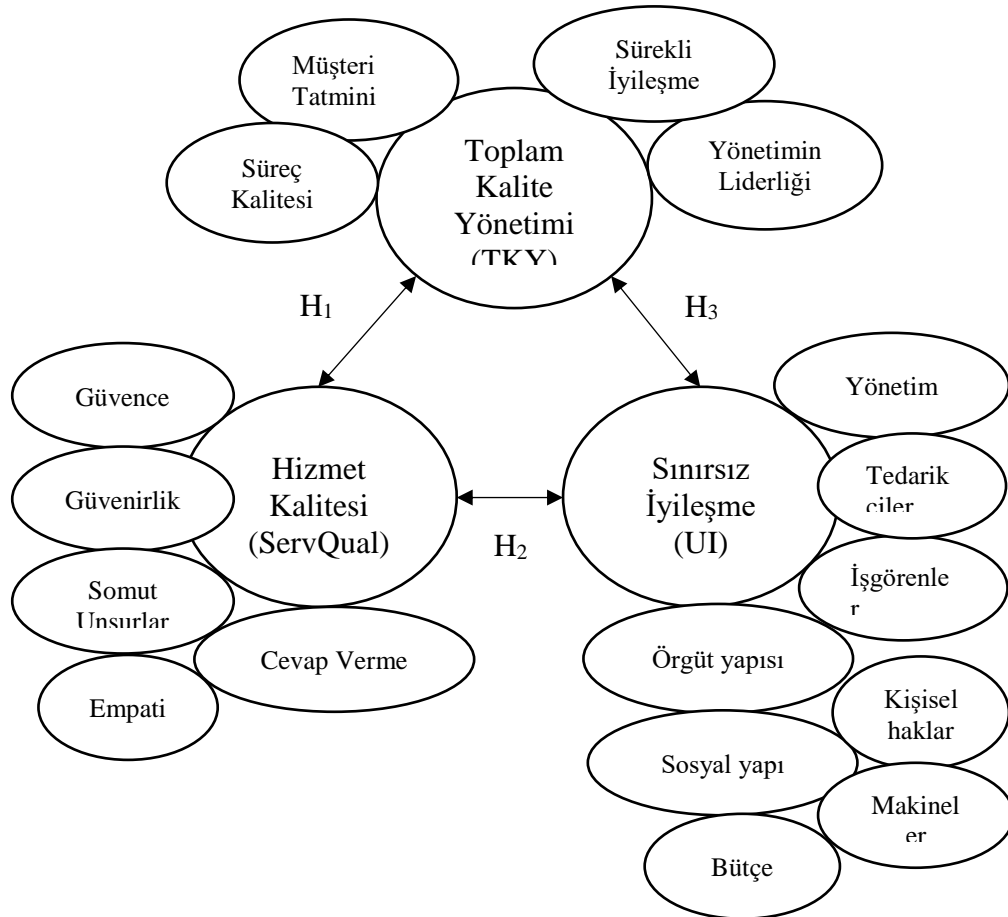
Örnekleme, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarının öğrencileri ve personeli olan ana nüfustan rastgele bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, katılımcıların şu anda Libya'daki bir yüksek öğretim kurumuna ait olup olmadığı sorulduğu karşılama sayfasındaki ankete bir filtreleme sorusu eklenir. Katılımcı "hayır" ile cevap verirse,

çalışmaya katılmaktan diskalifiye edilir. Dahası, örneklem büyüklüğü esas olarak nüfusun büyüklüğüne bağlıdır. Şu anda Libya yüksek öğretim kurumlarına ait olan kişi sayısı 100.000'den fazla ve 1.000.000'dan az. Bu nedenle, %95 güvenilirliğe ulaşmak için örneklem büyüklüğü ($p < 0.05$) 382 ankettir (Küçük, 2016).

Alan araştırması, katılımcılara dağıtılan veri toplama aracı marifetiyle yürütülmüş, bu kapsamda 390 kişiyle yüzyüze görüşülmüştür.

3.8. Araştırma Modeli

Şekil 3.1., Libya'daki yüksek öğretim uygulaması için bu çalışmada ilişkileri test edilen değişkenleri göstermektedir. Bu çalışmanın modeli, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarında kalite ve performans ölçümü için kullanılan üç yöntemin farklı boyutlarını göstermektedir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

3.9 Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplandığı araçları ifade etmek gereklidir. Veri toplama aracı, araştırmacının geliştirmiş olabileceği gibi önceden hazırlanmış ve test edilmiş bir araç olabilir (Küçük, 2016). Üç kavramın ölçülmesinde kullanılan araçlar, Tablo 4'te gösterildiği gibi literatürden geliştirilmiştir. Kapsam bölümünde belirtildiği gibi, ölçekler, her bir kavramda yer alan ölçülen boyutları korurken, araştırmacının amacına uyacak şekilde değiştirilir.

Tablo 3.1. Üç Kavramın Ölçümü İçin Kullanılan Ölçek İçin Yararlanılan Literatür

Kavram	Yararlanılan Literatür
TKY	(Asif, et al., 2014)
	(Eryılmaz, et al., 2016)
ServQual	(Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991)
	(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985)
	(Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1994)
Sınırsız iyileşme	(Küçük O. , Toplam Kalite Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2016, 2016)
	(Küçük, O., “Toplam Kalite Yönetiminde Yeni Bir Uygulama: Sınırsız İyileşme”, 11. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul, 23-24 Haziran 2011.)

Kullanılan değerlendirme ölçeği, 5’li Likert ölçeğidir;

- (1) Tamamen katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum
- (4) Katılıyorum
- (5) Tamamen katılıyorum

3.10. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmanın hipotezleri esas olarak Libya'da yüksek öğrenim için araştırılan üç temel kavram arasındaki ilişkiden ortaya çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TQM), Hizmet Kalitesi (ServQual) ve sınırsız iyileştirme (UI) üç kavramdır. Araştırmada tüm kavramlar ve boyutları arasında ana ilişkiler incelenmiştir.

TKY, ServQual ve sınırsız iyileştirme kavramlarına dayanan hipotezler, her bir kavramın ayrı ayrı ve farklı uygulamalar içinde araştırıldığı literatürdeki çeşitli çalışmalarla oluşturulmuştur. Shauchenka ve Bulowska (2010), Yüksek öğretimde hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan yöntem ve araçları gözden geçirmiştir. Yazarlar, modellerinde, hizmet kalitesini hesaplamak için kullanılan Servqual'in farklı boyutlarını ve matematiksel denklemleri derlemiştir (Shauchenka & Busloeska, 2010). Parasuraman vd., (1985; 1991; 1994) beş ana boyuta dayalı Servqual modelini oluşturmuştur; yanıt verme, empati, güvence, güvenilirlik ve somut unsurlar.

Asif vd. (2013), yüksek öğretimde Toplam Kalite yönetimini değerlendirmede on bir boyutun altındaki altmış dört gösterge ile kapsamlı bir ölçek benimsemiştir. Bununla birlikte, yazarlar, Yüksek Öğretimde TKY'yi etkileyen kritik faktörleri tanımlayan altı boyut altında on yedi gösterge kullanmıştır. Çalışmada altı boyut; vizyon, ölçüm ve değerlendirme, süreç kontrolü ve iyileştirme, program tasarımı ve kaynakları, diğer paydaşların odak noktası ve liderliktir.

Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Hizmet Kalitesi (ServQual) alt boyutları arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.

Eryılmaz vd. (2016) provided a quality assessment for Turkish higher education institutions through surveying the quality certifications that are obtained by the institution, as well as the certifications that are obtained by the employees. Moreover, the quality assessment included an evaluation of the physical facilities, management practices, processes and systems adopted, meeting international standards, perception towards quality, perceived benefits of quality standards' implementation, and awareness of employees towards the importance of quality.

H₂: Hizmet Kalitesi (ServQual) ve Sınırsız İyileşme (alt boyutları) arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.

Küçük (2016), Sınırsız İyileştirme modeli adlı bir modele götüren Toplam Kalite Yönetimindeki gelişmeyi ölçmek için bir ölçek geliştirmiştir. Model, yönetime katılım, organizasyon yapısı, iyileştirme araçları, operasyon uygulamaları ve tedarikçiler açısından iyileştirmeyi ölçmektedir.

Üç kavram arasındaki ilişki literatürdeki korelasyonlar için ayrıntılı olarak yeterince incelenememiştir. Dolayısıyla, bu araştırmanın amacı, üç kalite ölçüm modelindeki boyutlar arasında korelasyon kurmaktır. Araştırmada Küçük (2012) ve Küçük ve Küçük (2012) ölçeği esas alınmış, Ay ve Nurov (2017) gibi diğer literatür kaynakları karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H₃: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Sınırsız İyileşme (alt boyutları) arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.

4. BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma modeli olarak, TKY, ServQual hizmet kalitesi ve sınırsız iyileşme (UI) olmak üzere üç kavram arasındaki korelasyonların incelendiği bir önceki bölümde sunulmuştur. Bu bölümde verilerin analizi, sonuç ve öneriler paylaşılacaktır.

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.1.'de gösterildiği gibi, toplam 390 kişi alan araştırmasına katılmıştır. Bunların %52,1'i erkek katılımcılardan, %47,9'u kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Örneklemin çoğunluğu (%62.8) Libya yüksek öğretim kurumlarında öğretim görevlisi/ profesörken, %20,8'i öğrenci, %10,8'i kurum personeli ve %5,6'sı yönetim personeli.

Tablo 4.1. Demografik Değişkenler (n=390)

Bilgi	Tercih	Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	erkek	203	52,1
	kadın	187	47,9
Pozisyon	Yönetim	22	5,6
	İdari	42	10,8
	Akademik	245	62,8
	Öğrenci	81	20,8
Yaş	17 - 25	50	12,8
	26 - 35	119	30,5
	36 - 46	152	39,0
	46 ve yukarı	69	17,7

Örnek yaş kategorilerinin çoğunluğu, 26 ila 46 yaş arasındaki orta kategorilerde yer almaktadır ve bu da yaş kriterinde örnek kütleinin normal dağılımını göstermektedir.

4.2. Faktör Analizi

Toplam Kalite Yönetimi, hizmet kalitesi ve sınırsız iyileşme değişkenlerine ilişkin faktör analizi sonuçları bu başlıkta paylaşılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi

Tablo 4.2.'de Toplam Kalite Yönetimi göstergeleri için faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 4.2. Toplam Kalite Yönetimi Ortalama Puan ve Faktör Analizi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY)		Faktör Yükü	Öz değer	Varyans Aç Or (%)	Cronbach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
			1,625	61,496	0,941	2,69	0,946
1	Üniversite üst yönetimi kalite yönetim sistemi (KYS) ve uygulaması hakkında bilgi sahibidir	0,510				3,26	
2	Üniversite üst yönetimi, KYS'nin uygulanmasında kaliteyle ilgili kavramların, yeni çalışma ortamının ve yeni becerilerin farkındadır	0,620				3,05	
3	Üniversite üst yönetimi, akademik ve idari çalışanların eğitim ve öğretimine yeterli kaynak ayırır	0,713				2,60	
4	Üniversite üst yönetimi kendi yönetim toplantılarında KYS ile ilgili birçok kalite konularını tartışır	0,648				3,24	
5	Üniversite üst yönetimi mali kriterlere dayanarak gelen öğrenci ve çalışanların performansını nasıl artıracığına odaklanır	0,711				3,20	
6	Üniversite, akademik ve idari süreçleri ve performans önlemlerini ve politikaları iyi tanımlamıştır	0,718				2,98	

7	Farklı düzeylerde çalışanlar politikalarımızı ve planlarımızı geliştirmeye katılmaktadırlar	0,731				2,49	
8	Üniversite, uygulamaları politika ve stratejilere göre düzenli olarak denetler	0,807				2,68	
9	Üniversite, akademik ve idari süreçlerimizi diğer kurumlarla karşılaştırır	0,705				2,83	
10	Üniversite, öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın beklentilerini karşılamaktadır	0,786				2,58	
11	Üniversitenin araç ve mekanları (derslikler, laboratuvarlar, bilgisayarlar, ısıtma sistemleri ve klimalar) periyodik bakım planlarına göre iyi durumda tutulmaktadır	0,693				2,55	
12	Üniversite istatistiksel veri toplar (örneğin, öğrenci kayıtlarındaki hata oranları, kurslara devam etme, çalışanların işten ayrılma oranları) ve süreçleri kontrol etmek ve iyileştirmek için değerlendirir	0,768				2,63	
13	Müfredatın tasarımında öğrencilerin gereksinimleri tamamen göz önünde bulundurulur.	0,791				2,56	
14	İş dünyasının ihtiyaç ve önerileri, müfredatın ve yeni akademik programın tasarımında titizlikle ele alınmaktadır.	0,739				2,44	
15	Müfredat ve programların geliştirilmesi ve geliştirilmesinde üniversite tesisleri (örneğin laboratuvarlar ve donanım) ve kaynaklar (Finans ve insan kaynakları gibi) dikkate alınır	0,796				2,66	
16	Üniversite çalışanların iş tatmini konusunda düzenli anketler yapar	0,740				2,25	
17	Üniversite mezunlarımızın kariyer çizgisini yolunu takip eder	0,716				1,90	

Tablo4.2. devamı

Tablo 4.2.'de gösterildiği gibi, Toplam Kalite Yönetiminin toplam ortalama puanı 2.69 olup, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarında boyutlarının ılımlı bir şekilde uygulanmasını göstermektedir.

Açıklanan toplam varyans, faktör analizinde dikkate alınan göstergelerin yüzdesini gösteren %61.496'dır.

Faktör yükü 0,5'in üzerinde, özdeğer 1'den büyüktür. KMO faktörü katsayısı 0.946'dır. Böylece ölçeğin geçerli, örnek büyüklüğünün yeterli olduğuna karar verilir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.941 bulunmuştur. Bu nedenle yine ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Böylece veri toplama aracındaki TKY ölçeğinin güvenilir, geçerli ve analizde kullanılacak nitelikte olduğuna karar verilmiştir (Küçük, 2016: 227-232).

Ayrıca, Tablo 4.3., çalışmaya dahil edilen Toplam Kalite Yönetiminin altı boyutu için toplanan ortalama puanları göstermektedir. Ortalama puanlar içinde paydaş odak (SF) Libya'da yüksek öğretim kurumları Toplam Kalite Yönetimi yoluyla genel bir iyileşme için bu özel boyuta odaklanmak gerektiğini göstermektedir düşük Ortalama puanı (2.08), sahip olduğunu göstermektedir. Vizyon (V), ölçüm ve değerlendirme (ME), proses kontrol ve iyileştirme (PCI) ve program tasarımı ve kaynak tahsisi (PDRA) boyutları 2.55 ile 2.76 arasında toplam ortalama puanları ile, bu alanlarda daha yüksek önem düzeyini ifade etmektedir. En yüksek ortalama skor 3.03 ile liderlik (L) boyutu içindir.

Tablo 4.3. TKY Boyutları Ortalama Puanlar (n=390)

TKY Boyutları		Ortalama Puan	Standart Sapma
1	Liderlik (L)	3,03	1,041
2	Vizyon (V)	2,74	1,139
3	Ölçme ve değerlendirme (ME)	2,76	1,213
4	Süreç kontrolü ve iyileştirme (PCI)	2,59	1,187

Tablo 4.3. TKY Boyutları Ortalama Puanlar (n=390)

TKY Boyutları		Ortalama Puan	Standart Sapma
5	Program tasarımı ve kaynak tahsisi (PDRA)	2,55	1,190
6	Paydaşlar odak (SF)	2,08	1,215

Hizmet Kalitesi

Tablo 4.4. Hizmet Kalitesi (ServQual) Ortalama Puan ve Faktör Analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.4. Hizmet Kalitesi (ServQual) Ortalama Puan ve Faktör Analizi

		Faktör Yüklü	Öz	Varyans Aç Or	Cronbach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
Hizmet Kalitesi (ServQual)			1.036	62.075	0.953	2.80	0.951
1	Üniversite modern görünümlü ekipmanlara sahiptir	0,616				2,80	
2	Üniversitenin fiziksel tesisleri mükemmel ve görsel olarak çekicidir	0,623				2,49	
3	Üniversite çalışanları düzgün bir görünüme sahiptir	0,618				3,54	
4	Eğitim ürünleri (kitaplar, masalar, panolar, notlar, vb.) görsel olarak çekicidir.	0,699				2,64	

5	Eğitimin amaçları söz verildiği gibi karşılanmaktadır.	0,763				2,63	
6	Üniversite yönetimi samimi ilgi ile üniversitenin ve çalışanların sorunlarına katılır	0,777				2,54	
7	Üniversite hizmetleri ilk defada doğru sunulmaktadır	0,730				2,39	
8	Üniversite hizmetleri belirlenen zaman dilimlerine göre sağlanmaktadır	0,760				2,47	
9	Üniversite hatasız kayıtlar konusunda ısrar etmektedir	0,716				2,71	
10	Üniversitenin hizmetleri için zaman dilimleri açıkça tanımlanmıştır	0,727				2,75	
11	Üniversite öğrenci ve çalışanların ihtiyaçlarına karşılamak için derhal girişimde bulunmaktadır.	0,785				2,38	
12	Üniversite her zaman öğrencilere ve çalışanlara yardım etmeye isteklidir.	0,776				2,93	
13	Üniversite, öğrencilerin isteklerini karşılamak için asla meşgul(iyeti bahane etmez) değildir	0,736				2,82	
14	Üniversite çalışanın davranışı öğrencilere güven aşılacaktır	0,710				3,16	

15	Öğrenciler söz verilen hizmeti vaat edilen kalitede aldıklarından emin olurlar	0,686				2,95	
16	Üniversite çalışanları öğrencilerle nazik davranmaktadır.	0,700				3,50	
17	Üniversite çalışanları, öğrencilerin sorularını cevaplamak için gerekli bilgiye sahiptir.	0,662				3,33	
18	Üniversite her öğrenciye bireysel ilgi göstermektedir.	0,679				2,42	
19	Üniversite çalışma saatleri tüm öğrenciler için uygundur.	0,598				3,32	
20	Üniversite öğrencilere kişisel özen göstermektedir.	0,739				2,53	
21	Üniversite çalışanlarının kalbinde öğrenciler için en iyi biçimde sevgi sözkonusudur.	0,754				2,79	
22	Üniversite öğrencilerin özel ihtiyaçlarını anlamak için çaba gösterir.	0,754				2,61	

Tablo 4.4.'de görüldüğü üzere, hizmet kalitesi (ServQual) göstergeleri için faktör analizi yapılmış, genel ortalama puanı 2.80 çıkmıştır. Varyansın açıklama oranı %62.075'tir.

Faktör yükü 0,5'in üzerinde, özdeğer 1'den büyüktür. KMO faktörü katsayısı 0.951'dir. Böylece ölçeğin geçerli, örnek büyüklüğünün yeterli olduğuna karar verilir.

Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.941 bulunmuştur. Bu nedenle yine ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Böylece veri toplama aracındaki hizmet kalitesi ölçeğinin güvenilir, geçerli ve analizde kullanılacak nitelikte olduğuna karar verilmiştir (Küçük, 2016: 227-232).

Tablo 4.5., Hizmet Kalitesi (ServQual) boyutunun ortalama puanlarını göstermektedir. Burada Güvenilirlik (REL) 2.55 skorla en düşük ortalama puanına sahiptir. Ardından 2.72 ile yanıt verme (RES), 2.73 ile empati (EMP) ve 2.87 ile somut unsurlar (TAN) boyutları yer almaktadır. Güvence (ASR) ise 3.24 skoruyla en yüksek ortalama puanına sahiptir.

Tüm hizmet kalitesi boyutları, Libya'daki yüksek öğretim kurumunda hizmet kalitesinin daha da geliştirilmesi gerektiğini gösteren düşük ve orta düzey bir ortalamaya sahiptir.

Tablo 4.5. ServQual Boyutları Ortalama Puanlar (n=390)

Hizmet Kalitesi (ServQual) boyutları		Ortalama Puan	Standart Sapma
1	Somut Unsurlar (TAN)	2,87	1,035
2	Güvenilirlik (REL)	2,55	1,028
3	Yanıt verme (RES)	2,72	1,092
4	Güvence (ASR)	3,24	1,111
5	Empati (EMP)	2,73	1,061

Sınırsız İyileşme

Tablo 4.6. ise sınırsız iyileşme ortalama puan ve faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4.6. Sınırsız İyileşme (UI) Ortalama Puan ve Faktör Analizi

		Faktör Yükü	Öz değer	Varyans Aç Or (%)	Cronb ach's Alpha	Önem Düzeyi	KMO
Sınırsız İyileşme (UI)			6,108	76,348	0,955	2,75	0,908
1	Tüm üniversite yönetimi eğitime katılır	0,723				2,62	
2	Tüm üniversite yönetimi kalite geliştirme katılmak	0,820				2,66	
3	Tüm üniversite organizasyon yapısı genel iyileştirme katılır	0,845				2,78	
4	Tüm pozisyonlar iyileştirme sürecine dahil edilmiştir	0,897				2,85	
5	Tüm araçlar iyileştirme sürecinde kullanılır	0,913				2,78	
6	Tüm işlemler optimizasyon için kullanılır	0,926				2,81	
7	Tüm uygulamalar optimizasyon dahildir	0,939				2,82	
8	Tüm tedarikçiler iyileştirmeye dahil edilmiştir	0,906				2,72	

Libya'da yüksek öğretim kurumlarında sınırsız iyileştirme toplam ortalama puanı 2.75 çıkmış, Açıklanan toplam varyans, %76.348'dir.

Faktör yükü 0,5'in üzerinde, özdeğer 1'den büyüktür. KMO faktörü katsayısı 0.908'dir. Böylece ölçeğin geçerli, örnek büyüklüğünün yeterli olduğuna karar verilir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0.955 bulunmuştur. Bu nedenle yine ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Böylece veri toplama aracındaki sınırsız iyileşme ölçeğinin güvenilir, geçerli ve analizde kullanılabilir nitelikte olduğuna karar verilmiştir (Küçük, 2016: 227-232).

Tablo 4.7. üç değişkene ilişkin genel güvenilirlik katsayısını göstermektedir.

Toplam Kalite Yönetimi, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız gelişme değişkenlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.941, 0.953 ve 0.955 ve genel güvenilirlik katsayısı ise 0.973 olup Genel Cronbach alfa %95 hedeflenen güvenilirlik ile uyumludur.

Tablo 4.7. Genel Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı

Değişken	Concept Alpha	Overall Alpha
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	0,941	0,973
Hizmet Kalitesi (ServQual)	0,953	
Sınırsız İyileşme (UI)	0,955	

4.3. Korelasyon Analizi

Üç kavram arasındaki korelasyonlar, Tablo 4.8'de gösterildiği gibi Pearson korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 4.8. TKY, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız İyileşme Arasında Pearson's Korelasyon Analizi

		TKY Ortalama	ServQual Ortalama	UI Mean
TKY Ortalama	Pearson Correlation	1	,758**	,607**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	390	390	390
ServQual Ortalama	Pearson Correlation	,758**	1	,706**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	390	390	390
Sınırsız İyileşme Ortalama	Pearson Correlation	,607**	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	390	390	390

** Korelasyon katsayısı 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile hizmet kalitesi (ServQual) ile r^2 0.758 seviyesinde güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Bu sonuçlara dayanarak,

“H₁: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Hizmet Kalitesi (ServQual) veya Libya'daki yüksek öğretimdeki alt boyutları arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.”

hipotezi kabul edilir.

Hizmet Kalitesi (ServQual) ile sınırsız iyileştirme (UI) 0.706 seviyesinde güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Bu sonuçlara dayanarak,

“H₂: Hizmet Kalitesi (ServQual) ve sınırsız iyileştirme (UI) veya Libya'daki yüksek öğretimdeki alt boyutları arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.”

Hipotezi kabul edilir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile sınırsız iyileştirme (UI) 0.607 seviyesinde orta derecede ilişkilidir.

Bu sonuçlara dayanarak,

“H₃: Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve sınırsız iyileştirme (UI) veya Libya'daki yüksek öğretimdeki alt boyutları arasında istatistiksel bir korelasyon vardır.”

hipotezi kabul edilir.

Regresyon Analizi

Tablo 4.9., R² değerinin 0.620 olduğu ve anlamlılık düzeyi $0.000 < 0.05$ olan TKY ve hizmet kalitesi dikkate alındığında TKY uygulamalarının hizmet kalitesini etkilediği belirlenmiştir.

Table 4.9. Service Quality Regression Model for TQM

Model	R ²	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
Hizmet Kalitesi	,620	104,170	,658	10,416	,000

a. Sabit değişken: SF, L, ME, PCI, V, PDRA

b. Bağımlı değişken: Hizmet kalitesi (ServQual ortalama)

Tablo 4.10. TKY boyutlarına dayalı hizmet kalitesinin regresyon analizini göstermektedir. R^2 değerinin 0.618 olduğu ve ilk regresyon modelinin sonuçlarını doğrulayacak şekilde hizmet kalitesinin de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.10. ServQual için Toplam Kalite Yönetimi Regresyon Modeli

Model	R^2	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
TKY	,618	124,235	,532	5,122	,000

a. Sabit değişken: Hizmet kalitesi

b. Bağımlı değişken: TKY

Tablo 4.11’de R^2 değeri 0.712 ve $0.000 < 0.05$ anlamlılık düzeyinde hizmet kalitesinin sınırsız iyileşmeyi etkilediği görülmektedir.

Tablo 4.11. Hizmet Kalitesi İçin Sınırsız İyileşme Regresyon Modeli

Model	R^2	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
Sınırsız İyileşme	,712	78,805	,328	2,363	,000

a. Sabit değişken: Hizmet kalitesi (EMP, TAN, ASR, REL, RES)

b. Bağımlı değişken: Sınırsız iyileşme (UI Mean)

Tablo 4.12’de ise R^2 değerinin 0.735 olduğu ve ilk regresyon modelinin sonuçlarını teyit eden sınırsız iyileşmenin (UI) boyutlarına hizmet kalitesinin etkilediğini ifade eden regresyon analizini göstermektedir.

Tablo 4.12. Sınırsız İyileşme İçin Hizmet Kalitesi Regresyon Modeli

Model	R^2	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
Hizmet Kalitesi	,735	90,143	,764	13,696	,000

Sabit değişken: Sınırsız iyileşme (SUP, MGT, EMPL, ORS, MT)

b. Bağımsız değişken: Hizmet Kalitesi (ServQual Mean)

Tablo 4.13. TKY için sınırsız iyileşme regresyon modelini göstermektedir. R^2 değeri 0,381 çıkmış olup sınırsız iyileşme TKY uygulamaları üzerinde belli bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.13. TKY İçin Sınırsız İyileşme Regresyon Modeli

Model	R Square	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
Sınırsız İyileşme	,381	39,327	,505	6,183	,000

a. Sabit: TKY (SF, L, ME, PCI, V, PDRA)

b. Bağımsız değişken: Sınırsız İyileşme (UI Mean)

Tablo 4.14. Sınırsız İyileşme İçin TKY Regresyon Modeli

Model	R Square	F	Standartlaştırılmış Katsayı Beta	t	Sig.
Toplam Kalite Yönetimi	,408	52,938	,638	12,193	,000

a. Sabit: Sınırsız İyileşme (SUP, MGT, EMPL, ORS, MT)

b. Bağımlı değişken: TKY

Tablo 4.14.'de sınırsız iyileme için TKY değeri R^2 değeri 0,408 çıkmıştır. Yani TKY uygulamaları sınırsız iyileyme üzerinde belli bir etkiye sahiptir. Zaten sınırsız iyileşme TKY kapsamındaki bir kalite iyileştirme aracıdır.

4.4. Toplumsal Cinsiyetin, Kurum ve Toplumsal Cinsiyet İlişkisinin Analizi

Araştırmada yapılan korelasyon analizinin sonuçlarına cinsiyet, üniversite ve yaş kategorisinin etkisini incelemek için tek yönlü bir ANOVA analizi yapılmıştır.

Tablo 4.15. ve Tablo 4.16.'da gösterildiği gibi, cinsiyet ve yaş $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde sonuçlar üzerinde hiçbir etkiye sahip değildir.

Tablo 4.15. Cinsiyet Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TKY	Gruplar arası	3,682	1	3,682	3,950	,048
	Grup içi	361,686	388	,932		
	Toplam	365,367	389			
ServQual	Gruplar arası	,011	1	,011	,013	,909
	Grup içi	336,263	388	,867		
	Toplam	336,274	389			
Sınırsız İ	Gruplar arası	,024	1	,024	,018	,894
	Grup içi	523,033	388	1,348		
	Toplam	523,057	389			

Tablo 4.16. Yaş Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TKY	Gruplar arası	4,655	3	1,552	1,661	,175
	Grup içi	360,712	386	,934		
	Toplam	365,367	389			
ServQual	Gruplar arası	4,905	3	1,635	1,904	,128
	Grup içi	331,369	386	,858		
	Toplam	336,274	389			
Sınırsız İ	Gruplar arası	6,553	3	2,184	1,632	,181
	Grup içi	516,504	386	1,338		
	Toplam	523,057	389			

Tablo 4.17. üniversite ile olan ilişkinin üç kavram için 0.05'ten daha az bir anlam düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, post-hoc analizi, TQM ve ServQual kavramlarındaki personel ve profesörler ile UI konseptindeki profesörler ve yönetim arasındaki en az farkı göstermektedir.

Tablo 4.17. Üniversite Etkisi İçin Tek Yönlü ANOVA Testi

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
TKY	Gruplar arası	16,268	3	5,423	5,996	,001
	Grup içi	349,099	386	,904		
	Toplam	365,367	389			
ServQual	Gruplar arası	14,312	3	4,771	5,719	,001
	Grup içi	321,962	386	,834		
	Toplam	336,274	389			
Sınırsız İ	Gruplar arası	14,900	3	4,967	3,773	,011
	Grup içi	508,157	386	1,316		
	Toplam	523,057	389			

4.5. Sonuç

Toplam Kalite Yönetimi, insanı önceliklendirme ve temelde insanın memnuniyetini esas alması bakımından yararlı bir yönetim anlayışıdır. Beraberinde süreç odaklı olma, kalite iyileştirmeyi esas alma, hatayı önleme ve ilk seferde doğru yapma gibi ilkeleriyle, sadece eğitim sektöründe değil, tüm sektörlerde uygulanması halinde yararlı sonuçlar verecek bir anlayış olarak değerlendirilmesi gerektiği, yapılan araştırma sonuçları ile de bir kez daha tespit edilmiştir.

Hizmetler için pazarlama, hizmetler ve ürünler arasındaki hizmetin doğasından kaynaklanan farklılıklardan dolayı ürün muadilinden farklılaşmaktadır. Somut unsurlar, kalitenin uygulanmasını ve ölçümünü daha karmaşık hale getiren ana kriterdir. Dahası, müşteriler, deneyimlerini bir prototiple kıyaslayamayacakları için, her bireyin beklenti ve algılarının müşteri memnuniyetini kontrol etmesine olanak tanıyan hizmet satın alma konusunda daha tereddütlü davranırlar. Bu nedenle, hizmet ve müşterinin doğasını ve organizasyonla etkileşimi göz önünde bulundurarak, sağlayıcıların hizmetlerinin kalitesini ölçmelerine yardımcı olabilecek bir model geliştirme gereği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada Parasuraman vd. değerlendirmesi beş ana boyutun altında yirmi göstergeye dayandıran iyi kurulmuş bir araç olarak gözden geçirilmiştir:

* Güvenilirlik

* Duyarlılık

* Güvence

* Empati

* Somut unsurlar

SERVQUAL modeli, müşterilerin beklenti düzeyini ve algısını, hizmetlerin tasarımını ve müşteri ile sağlayıcı arasındaki iletişimi dikkate alarak, hizmetlerin kalitesini ölçmek için geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Beş boyutun ağırlıkları eşit olarak ayarlanmaz, ancak kullandıkları uygulamaya bağlı olarak değişebilir. Uygulama otuz yıl içinde edinilen tecrübeleri birkaç temel hizmetlere odaklanarak topluca hizmet kalitesinin değerlendirilmesi, müşteri memnuniyetinde iyileşme sağlanması üzerine

kurulmuştur. Güvence, duyarlılık ve empati konusunda müşteri beklentilerini aşmak için hizmetlerin yürütülmesi, ekip çalışması ile hizmet tasarlama ve geliştirme ve böylece hizmet kalitesini daha verimli hale getirmek için bütün çalışanların katılımı ile gerekli stratejilerin izlenmesi gerektiği, bu çalışma sonucunda elde edilen temel sonuçlardan biridir.

Sınırsız iyileşme, kuruluş süreçlerinde herhangi bir sınırlama sürekli olmadan iyileştirme gerçekleştirmek ve tüm süreçlerin buna göre tüm mevcut ve olası, insanlar, aşamalar ve diğer örgütsel faktörler kaynaklı sınırlamaların ortadan kaldırılması için yürütülen bir kalite geliştirme uygulaması olarak, kalite iyileşmeye katkı sağlayacak yararlı bir uygulamadır.

Sınırsız iyileştirmenin önemi, esas olarak TKY uygulamasında karşılaşılan sorunlar ve sadece belirli sınırlar ve kısıtlı ortamlarda yürütülen kalite iyileştirmesi çalışmalarını tüm kişi ve süreçlere yaygınlaştırmayı esas almasından kaynaklanmaktadır.

Araştırma verilerine dayalı olarak yapılan analizler sonucunda; Toplam Kalite Yönetimi ile sınırsız iyileşme arasında istatistiki olarak anlamlı düzeyde güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet kalitesi ve hizmet katıletisi ile sınırsız iyileşme arasında da istatistiki olarak anlamlı, güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Beraberinde yapılan regresyon analizi ile bu üç değişkenin de birbirlerini belli düzeyde etkiledikleri veya diğer bir deyişle birbirlerinden etkilendikleri tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında; tezin özünü oluşturan, incelenen üç değişkenin birbirleriyle ilişkili oldukları üzerine kurulu olan, araştırmanın üç hipotezi de kabul edilmiştir.

4.6. Tartışma

Çalışmanın sonuçlarına göre Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Hizmet Kalitesi (ServQual) ve sınırsız iyileştirme (UI) kavramları arasında orta ila güçlü düzeyde ilişkiyi gösteren korelasyon katsayıları bulunmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve Hizmet Kalitesi (ServQual) arasındaki ilişkiyi inceleyen Abdulah ve Ömer (2012), hizmet kalitesinin beş boyutunun Toplam Kalite Yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Gorji (2011), ANOVA analizinin iki kavram arasında olumlu bir ilişki ve önemli bir etki gösterdiği genel bir model uygulamasında aynı ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca, Androniki (2016) Toplam Kalite Yönetimi ve hizmet kalitesini dört vaka çalışmasında ayrı ayrı değerlendirmiş ve sonuçların TKY ve ServQual boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar tez kapsamında yapılan araştırma sonuçları ile birebir uyumludur.

Samat vd. (2006) Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde regresyon analizi yaparak r değerini, yani korelasyon katsayısını 0.616 olarak bulmuştur. Böyle bir sonuç, Toplam Kalite Yönetimi ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki ile ilgili araştırmanın bulgularını, özellikle de ikinci çalışmanın iki kavram arasında olumlu bir doğrudan ilişki bulunduğunu doğrulamaktadır.

Örgütsel performans, herhangi bir kurum, şirket veya iş başarısı için önemli ölçümlerden biridir. Bu nedenle, performans ile bir korelasyon kurulmasının daha fazla ilişki ve etkileri gösterebileceği değerlendirilmektedir. Sınırsız iyileştirme kavramını ne hizmet kalitesi (ServQual) ne de Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilişkilendiren daha önceki çalışmalar olmadığından, mevcut çalışmanın sonuçlarını doğrudan literatürdeki herhangi bir referansla karşılaştırmak zordur. Bununla birlikte, üç kavramın örgütsel performans ile korelasyonlarını belirleyen çeşitli çalışmalar vardır.

Nair (2016), 15 hipotez yoluyla hizmet kalitesinin misafirperverlik sektöründeki performans üzerindeki etkisini incelemiş, ServQual beş boyutun her birini performansın finansal, finansal olmayan ve operasyonel üç yönüyle ilişkilendirmiştir. Korelasyon analizi, performansın üç yönü ile hizmet kalitesinin beş boyutu arasında güçlü korelasyon faktörleri göstermiştir.

Benzer bir çalışma, regresyon analizinin hizmet kalitesinin performans üzerindeki etkisi için 0.286'lık bir R^2 değeri gösterdiği bankacılık sektörü üzerinde gerçekleştirilmiştir (Akroush & Khatib, 2009). Cheng ve Lin (2014) aynı değişkenleri kullanarak bir gıda üretim şirketi üzerinde başka bir çalışma gerçekleştirmiştir.

Çalışmanın regresyon analizi, sırasıyla finansal, operasyonel ve davranışsal performans yönleri üzerindeki etkiler için 0.315, 0.238 ve 0.502 R² değerleri ile hizmet kalitesinin performans üzerindeki yüksek etkisini ortaya koymuştur.

Liu ve Wang (2017), hizmet kalitesini kârlılık, verimlilik ve büyüme kapasitesini dikkate alarak finansal kurumlardaki performansla ilişkilendirmiştir. Regresyon analizi, hizmet kalitesi boyutlarının, çalışmaya dahil edilen performansın üç yönünün her biri üzerinde 0.167 ile 0.309 arasındaki R² değerleri ile genel bir etkisini göstermiştir. Tez çalışmasındaki bulgularda da bu üç değişkenin birbirlerini etkiledikleri, yapılan regresyon analizi ile ortaya konmuştu. Yukarıdaki çalışmalar, hizmet kalitesi (ServQual) ve performans arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ve performans ilişkisi de çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Akhtar, Sameer ve Saeed (2014) bu ilişkiyi çeşitli sektörlerdeki görüşmelerle incelemiştir. Sağlık, bankacılık, iletişim, eğitim ve ulaşım alanında yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlar iki değişken arasındaki ilişkiyi göstermiştir.

Ngambi ve Nkemkiafu (2015), TKY ve performansın boyutları arasında ampirik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Korelasyon analizi, TKY'nin çeşitli boyutları arasındaki orta ve güçlü korelasyonları göstermektedir ve ANOVA testi, Toplam Kalite Yönetiminin performans üzerindeki etkisinin 0.05'inden daha az bir önem düzeyinde geçerli olduğunu göstermiştir. TKY'nin performans üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi ile pozitif etki bulunmuştur. Buna göre; liderlik taahhüdü ve kalite kontrolü en etkili boyutlardır.

Çentindere, Duran ve Yetişen (2015) Türkiye'de aynı ilişkileri ve değişkenlerin birbirlerine etkilerini incelemiştir. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi; eğitim, liderlik, sürekli iyileştirme, iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları TKY ile iş performansı arasında orta ve güçlü katsayılar gösterirken, regresyon analizi neticesinde 0.584 R² değerine ulaşılmıştır.

Zehir vd. (2012) tartışılan literatür kaynakları yoluyla, TKY uygulamaları ve yenilikçi performans ile kalite performansı arasındaki ilişkiyi incelenmiş ve değişkenler arasında doğru yönlü ilişki olduğu doğrulanmıştır. Bir etki çalışması da yapılmış, 0,20 ila 0,50 arasında değişen bir etkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları elde edilmiştir.

Ayrıca, Sadikoğlu ve Olcay'ın çalışmasının (2014) sonuçları, performansın daha kapsamlı yönleriyle benzer korelasyonları doğrularken, toplam kalite yönetimi uygulamasının 0,17 ile 0,35 arasında performansı artırma potansiyeli gösterdiği belirlenmiştir. Yukarıda tartışılan tüm çalışmalar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve performans arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır.

Ayrıca, sınırsız iyileştirme kavramı (UI) ve performans arasındaki ilişki birkaç çalışmada incelenmiştir. Ay ve Nurov (2017), ANOVA analizinin 0.000 anlamlılık düzeyi gösterdiği bir regresyon analizi ile sınırsız iyileşmenin performans üzerindeki etkisini araştırmıştır. Regresyon analizi, sınırsız iyileşmenin performans üzerinde 0.322 R² değeri ile pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Benshina (2018) Libya demir çelik sektöründe aynı ilişkiyi incelemiştir. Korelasyon analizi, güçlü bir ilişkiyi gösteren 0.77'lik bir korelasyon katsayısı göstermiştir. Bu çalışma, sınırsız iyileştirme kavramı (UI) ile ServQual ve TQM kavramları arasındaki ilişkiyi ikinci ve üçüncü hipotezler aracılığıyla incelemiş ve bu araştırma sonuçlarını destekler bulgular ortaya koymuştur. Üç kavramın her biri ile performans arasında kurulan ilişkiler, üç kavram arasında bir ilişki olduğunu gösteren korelasyon katsayıları yüksek çıkmış, bu nedenle, yapılan korelasyon analizi, sınırsız iyileştirme ile TQM ve Servqual'in her biri arasındaki orta ve güçlü ilişkileri ortaya koymuştur. Ayrıca, regresyon analizi, sırasıyla TKY ve ServQual üzerinde sınırsız iyileşmenin etkisi için 0.735 ve 0.408 R² değerlerini vermiştir. Böylece sınırsız iyileşmenin bu iki değişken üzerinde pozitif etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlar da tez araştırması sonuçları ile uyumlu ve birbirini desteklemektedir.

4.7. Öneriler

Bu tez kapsamında gerçekleştirilen ve Toplam Kalite Yönetimi ile Hizmet Kalitesi (ServQual) ve Sınırsız Geliştirme (UI) arasında ilişkiler belirlenen araştırma sonuçlarına göre, Libya yüksek eğitim kurumları için şu tavsiyeler ve öneriler paylaşılabilir:

* Toplam Kalite Yönetimi kılavuzlarının ve boyutlarının sistematik bir şekilde uygulanması, genel kaliteyi arttırmak için gözden geçirilebilir. Bazı göstergeler TKY

kavramının adil bir şekilde uygulanmasını gösterirken, iyi bir seviyeye ulaşmak için daha fazla gelişmeye ihtiyaç duyan çeşitli alanlar olduğu dikkate alınmalıdır.

* Hizmet Kalitesinin, Libya'daki yüksek öğretim kurumlarında kaliteyi artırmanın önemli kavramlarından biri olarak kabul edilmesi yararlı olacaktır. Kalite, farklı sektörlerle ve farklı faaliyetlere sahip kuruluşlara bir başarı tarifi sağlamaktadır. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerdeki yüksek öğretim kurumlarıyla rekabet etmek için hizmet kalitesinin üzerinde durulması, kalite iyileştirme çalışmalarının uygulanması önem arz etmektedir.

* Sınırsız iyileştirme kavramı, TKY ve ServQual kavramlarında tam olarak yer almayan kalitenin farklı yönlerine odaklanmaktadır. Böylece, uygulama Libya yüksek öğretim kurumlarında kalite yönleri için kapsamlı bir uygulama alanı sağlayacaktır. Her yönüyle kalitenin iyileştirilmesi, hiçbir konu veya kişinin iyileştirme dışı bırakılmaması için sınırsız iyileşmenin sağlam bir irade ortaya koyarak uygulanmasının yararlı sonuçlar vereceği değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, kaliteyi farklı perspektiflerden geliştirmeyi amaçlayan üç önemli kavram arasında ilişkiler var olduğunu ortaya koymuştur. Bulunan sonuçlar, kalite ve performansın farklı değerlendirme yöntemleri ile birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın tekrarlanması ve farklı sektörler, ülkeler ve vaka çalışmaları için çoğaltılması, bulgularını güçlendirecek ve olası boşlukları kapatmaya yardımcı olacaktır. Araştırmacıların yapacağı gelecekteki çalışmaların, kalite geliştirme, değerlendirme ve kontrolde en etkili çözümleri bulmak için her bir kavramın diğer kavramlar üzerindeki etkisinin niteliğine de odaklanması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Abbasi, H., & Dahiya, M. (2016). Services Marketing: Challenges and Strategies. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 4(5), 345-349.
- Abdulah, E., & Omar, S. (2012). The relationship between TQM and Service Quality in the Libyan judiciary system. *Management*, 3(4), 230-236.
- Agus, A., & Sagir, R. M. (2001). The Structural Relationships Between Total Quality Management, Competitive Advantage, and Bottom Line Financial Performance: An Empirical Study of Malaysian Manufacturing Companies. *Total Quality Management*, 12, 1018-1024.
- Akhtar, S., Zameer, H., & Saeed, R. (2014). Impact of total quality management on the performance of service organizations in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 109-117.
- Akroush, M. N., & Khatib, F. S. (2009). The impact of service quality dimensions on performance: an empirical investigation of Jordan's commercial banks. *Journal of accounting, business and management*, 16(1), 22-44.
- Alfalah, T. F. (2017). Total Quality Management Tools: Are they Necessary for Improving Service Quality and Customer Satisfaction? *International Review of Management and Marketing*, 7(3), 121-125.
- Al-Qahtani, N. D., Alshehri, S. S., & Aziz, A. A. (2015). The impact of Total Quality Management on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 7(36), 119-127.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A Theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Anndroniki, R. (2016). *Is there a relationship between TQM practices and service quality in the restaurant industry (Master's Thesis)*. Johannesburg: South Africa: University of the Witwatersrand.

- Ansell, T. (1993). *Managing for Quality in the Financial Services Industry*. London: Chapman and Hall.
- Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., Ahmad, & Naiz. (2014). A model for total quality management in higher education. *Qual Quant*, 47, 1883–1904.
- Ay, O., & Nurov, G. (2017). Impact of unlimited improvement on organizational performance: An application. *The International New Issues in Social Sciences*, 4(4), 89-95.
- Ay, O., & Nurov, G. (2017). Sınırsız İyileşmenin Örgüt Performansına Etkisi: Bir Uygulama. *The International New Issues In Social Sciences*, 4(4), 89-95.
- Barros, S., Sampaio, P., & Saraiva, P. (2014). Quality management principles and practices impact on the companies' quality performance. *ICQ'14* (pp. 1-12). Tokyo: ICQ.
- Beer, M. (2003). Why Total Quality Management Programs Do not Persist: The Role of Management Quality and Implications for Leading a TQM Transformation. *Decision Sciences*, 34, 623-642.
- Benshina, K. (2018). The relationship between unlimited improvement and business performance. *The International New Issues in Social Sciences*, 6.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1997). Listening to Customers - The Concept of a Service-Quality Information System. *Sloan Management Review*, 65-76.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1994). Improving service quality in America: Lessons learned. *Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Bitner, M. J., Zeithaml, V. A., & Gremler, D. D. (2010). Technology's Impact on the Gap Model of Service Quality. In P. P. Maglio, & e. al, *Handbook of Service Science: Research and Innovations in the Service Economy* (pp. 197-218). USA: Springer Science+Business Media.
- Brah, S. A., Tee, S. S., & Rao, B. M. (2002). Relationship Between TQM and Performance of Singapore Companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 356-379.

- Brown, M. G., Hitchcock, D. E., & Willard, M. L. (1994). *Why TQM Fails and What to Do About It*. Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- Burnett, J. (2008). *Core Concepts of Marketing*. Zurich, Switzerland: Global Text Project by Jacobs Foundation.
- Centindere, A., Duran, C., & Yetisen, M. S. (2015). The effects of total quality management on the business performance: An application in the province of Kutahya. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1376-1382.
- Cheng, J.-S., & Lin, Y.-C. (2014). Effects of service quality on organizational performance. *Journal Statistics*, 30(6), 1131-1140.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources* (4th ed.). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall.
- Chin, K. S., & Pun, K. F. (2002). A Proposed Framework for Implementing TQM in Chinese Organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 272-294.
- Claver, E., Gasco, J. L., Llopis, J., & Gonzalez, R. (2003). The Strategic Process of a Management: An Empirical Study. *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(1), 91-118.
- Conner, P. E. (1997). Total Quality Management: A Selective Commentary on Its Human Dimension. *Public Administration Review*, 57(6), 501-509.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Dale. (2003). *Managing Quality* (4th ed.). Blackwell Publishers.
- Dale, B. G., & Plunkett, J. J. (1990). *Managing Quality*. New York: Philip Allan.
- Davies, E. C. (2003). Quality: Its Historical Context. *Engineering Management*, 13(2), 14-17.
- Deming, W. E. (1981). Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management. *National Productivity Review*.
- Deming, W. E. (2000). *Out of the Crisis*. Cambridge, MA, USA: The MIT Press.

- Dilek, S. (2017) *Oyun Teorisi Eşliğinde Sanayi Ekonomisi*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Djerdjouri, M., & Patel, R. (2000). Implementation of Quality Programme in Developing Countries: Fiji Islands Case Study. *Total Quality Management*, 11, 25-44.
- DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Eryılmaz, M. E., Kara, E., Aydoğan, E., Bektaş, O., & Erdur, D. A. (2016). Quality Management in the Turkish Higher Education Institutions: Preliminary Findings. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 60-69.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total quality control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Feigenbaum, A. V. (1993). Creating the Quality Mind-Set Among Senior Managers. *National Productivity Review*, 12(3), 313-315.
- Feigenbaum, A. V. (1997). Changing Concepts and Management of Quality Worldwide. *Quality Progress*, 30(12), 45-48.
- Fisscher, O., & Nijhof, A. (2005). Implications Of Business Ethics For Quality Management. *The TQM Magazine*, 17, 150-160.
- Flood, R. L. (1992). *Beyond TQM*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339-366.
- Garvin, D. A. (1984). Japanese Quality Management. *Columbia Journal of Business*, 19(3), 3-12.
- Gharakhani, D., Rahmati, H., Farrokhi, M. R., & Farahmandian, A. (2013). Total Quality Management and Organizational Performance. *American Journal of Industrial Engineering*, 1(3), 46-50.

- Gitlow, H., Gitlow, S., Oppenheim, A., & Oppenheim, R. (1989). *Tools and Methods for the Improvement of Quality*. Homewood, IL, USA: IRWIN.
- Goetsch, D., & Davis, S. (2000). *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. Englewood Cliffs, NJ, USA: Prentice-Hall.
- Gorji, M. (2011). The study of The relationship between Total Quality Management and Service Quality improvement leading to an optimal model presentation. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1742-1749.
- Grapentine, T. (1999). The History and Future of Service Quality Assessment. *Journal of Marketing Research*, 10(4), 4-20.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition* (3rd ed.). Lexington, Mass.: John Wiley and Sons Ltd.
- Grover, S., Agrawal, V. P., & Khan, I. A. (2004). A Digraph Approach to TQM Evaluation of An Industry. *International Journal of Production Research*, 42, 4031-4053.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Gul, A., Jafery, S. A., Rafiq, J., & Naeem, H. (2012). Improving employees performance through total quality management. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(8), 19-24.
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*, 40, 309-342.
- Handfield, R., Ghosh, S., & Fawcett, S. (1998). Quality-driven Change and its Effects on Financial Performance. *Quality Management Journal*, 5(3), 13-30.
- Hansen, H. (2001). Quality in the Market Place: A Theoretical and Empirical Investigation. *European Management Journal*, 19(2), 203-211.

- Hides, M. T., Irani, Z., Polychronakis, I., & Sharp, J. M. (2000). Facilitating Total Quality Through Effective Project Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17, 407-422.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. London: Prentice-Hall.
- ISO 8402. (1994). *Quality Management and Quality Assurance - Vocabulary*. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(6), 617-627.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on Leadership on Quality*. New York: The Free Press.
- Juran, J. M. (1995). *A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality*. Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.
- Juran, J. M. (2001). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). Blacklick, OH: McGraw-Hill Professional Book Group.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kanji, G. K., & Asher, M. (1993). *Total Quality Management Process: A Systematic Approach, Advances in Total Quality Management Series*. Abingdon: Carfax.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 21, 405-435.
- Knod, E., & Schonberger, R. (2001). *Operations Management: Meeting Customer's Demands* (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Kontoghiorghes, C., & Gudgel, R. (2004). Investigating the Association Between Productivity and Quality Performance in Two Manufacturing Settings. *Quality Management Journal*, 11(2), 8-20.

- Küçük, O. (2011). "A New Implementation in Total Quality Management: Unlimited Improvement", *Production Research Symposium*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Küçük, O. (2012). *Kıyaslama (Benchmarking)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Küçük, O. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi*, 4. Baskı,. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O. (2015). *Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemleri*, 4. Baskı,. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçük, O., & Küçük, N. (2012). "Sınırsız İyileşmenin Örgüt Performansına Etkisi: Bir Uygulama", 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi", Konya 10 - 12 Mayıs p. 769.
- Leonard, D., & McAdam, R. (2003). An Evaluative Framework for TQM Dynamics in Organizations. *International Journal of Operations & Production Management*, 23, 652-677.
- Lewis, B. R. (1989). Quality in the Service Sector-A Review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7(5), 4-12.
- Liu, C.-M., & Wang, T.-Y. (2017). A study on the effect of service quality on customer loyalty and corporate performance in financial industry. *Problems and perspectives in Management*, 15(2-2), 355-363.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2011). *Service Marketing. People, technology, strategy*. New Jersey: Pearson Education.
- MacDonald, I., & Piggott, I. (1990). *Global Quality: The New Management Culture*. London: Mercury Books.
- Mann, R. S. (1992). *The Development of a Framework to Assist in the Implementation of TQM (PhD thesis)*. Liverpool, UK: University of Liverpool.
- Martinez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998, October). Total quality management: Origins and evolution of the term. *The TQM Magazine*, 10(5), 378-386.

- Meredith, J. R., & Shafer, S. M. (1999). *Operations Management for MBAs*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Mirams, M., & McElheron, P. (1995). *Gaining and Maintaining the New Quality Standard*. London: FT Pitman Publishing.
- Nair, G. (2016). Impact of Service Quality on Business Performance in Hospitality Industries: An empirical study. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 17, 10-28.
- Nargunde, A. S. (2016). Service Gaps. *International Journal of Management (IJM)*, 7(5), 123-131.
- Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Ngambi, M., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Oakland, J. S. (2003). *Total Quality Management: Text with Cases*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, 30(3), 335-364.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding Customer Expectations of Services. *Sloan Management Review*, 32(3), 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria. *Journal of Retailing*, 70(3), 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Philips Quality. (1995). *Philips Quality - Let's Make Things Better*. Eindhoven, The Netherlands: Corporate Quality Bureau, Philips Electronics N.V.
- Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.
- Prajogo, D. I., & Brown, A. (2004). The Relationship Between TQM Practices and Quality Performance and the Role of Formal TQM Programs: An Australian Empirical Study. *Quality Management Journal*, 11(4), 31-42.
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2003). The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance and Innovation Performance. *International Journal of Quality & Reliability*, 20, 901-918.
- Proposing a Framework for Your TQM Program. (2002). *Measuring Business Excellence*, 6(3), 58-61.
- Rakesh, D., Srinath, B. V., & Karki, N. R. (2016). A Conceptual Study of Service Marketing: Competitive Edge of 7P's over 4P's in Indian Market. *International Journal of Application or Innovation in Engineering and Management (IJAIEEM)*, 5(6), 36-40.
- Randall, R. C. (1995). *Randall's Practical Guide to ISO 9000: Implementation, Registration, and Beyond*. Reading, MA, USA: Addison-Wesley Publish Company.
- Rao, M. P., Youssef, M. A., & Stratton, C. J. (2004). Can TQM Lift a Sinking Ship? a Case Study. *Total Quality Management*, 15, 161-171.
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.

- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The Effects of Total Quality Management Practices on Performance and the Reasons of and the Barriers to TQM Practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 1-17.
- Samat, N., Ramayah, T., & Saad, M. M. (2006). TQM practices, service quality and market orientation: Some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713-728.
- Sandholm, L. (2000). *Total Quality Management*. Lund: Student Litterateur.
- Schonberger, R. J. (1990). *Building a Chain of Customers: Linking Business Functions to Create the World Class Company*. Hutchinson Business Books.
- Shauchenka, H., & Busloeska, E. (2010). Methods and Tools for Higher Education Service Quality Assessment (Survey). *Zeszyty Naukowe Politechniki Bialostockiej. Informatyka*, 5, 87-102.
- Singh, H., & Singh, B. (2014). Total quality management: today's business excellence strategy. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 32, 188-196.
- Slack, N., Chambers, S., Harland, C., Harrison, A., & Johnston, R. (1995). *Operations Management*. London: PITMAN Publishing.
- Sohel-Uz-Zaman, A. S., & Anjalin, U. (2016). Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 207-217.
- Spencer, B. A. (1994). Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446-471.
- Sun, H. (1999). Diffusion and Contribution of Total Quality Management: An Empirical Study in Norway. *Total Quality Management*, 10, 901-914.
- Tanninen, K., Puumalainen, K., & Sandström, J. (2010). The Power of TQM: Analysis of its Effects on Profitability, Productivity and Customer Satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 171-184.

- Tena, A. B., Llusar, J. C., & Puig, V. R. (2001). Measuring the Relationship Between Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage: A Resource- Based View. *Total Quality Management*, 12, 932-938.
- Terziovski, M., Sohal, A., & Moss, S. (1999). Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations. *Total Quality Management*, 10, 915-926.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Vora, M. K. (2002). Business Excellence Through Quality Management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 13, 1151-1159.
- Yang, C. C. (2006). The Impact of Human Resource Management Practices on the Implementation of Total Quality Management. *The TQM Magazine*, 18, 162-173.
- Zairi, M., Letza, S. R., & Oakland, J. S. (1994). Does TQM Impact on Bottom-Line Results? *The TQM Magazine*, 6, 38-43.
- Zehir, C., Ertosun, O. G., Zehir, S., & Muceldilli, B. (2012). Total Quality Management Practices' Effects on Quality Performance and Innovative Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 273-280.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2010). Services Marketing Strategy. In R. A. Peterson, & R. A. Kerin, *Wiley International Encyclopedia of Marketing: Marketing Strategy* (Vol. 1, pp. 208-218). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. P., & Malhotra, A. (2005). A Conceptual Framework for Understanding E-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice. *Journal of Service Research*, 7(10), 1-21.

Zhang, Z. H. (2000). Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance. *Total Quality Management*, 11(1), 129-137.

EKLER

Ek A: Veri Toplama Aracı

Toplam Kalite yönetimi, Hizmet Kalitesi ve Sınırsız İyileşme Veri Toplama Aracı

Sevgili katılımcı,

Aşağıdaki anket, Libya'daki yükseköğretim kurumlarında Toplam Kalite yönetimi (TKY), Hizmet Kalitesi (SERVQUAL) ve Sınırsız İyileştirme modellerini inceleyen doktora araştırmasının bir parçasıdır. Aşağıdaki anketi bilginize en uygun şekilde doldurmak için zamanınızdan birkaç dakikanızı ayırmak istiyoruz. Yükseköğretim kurumunuzun kalitesini yükseltmek ve hizmetlerin uluslararası standartlara göre verilmesini sağlamak için geri bildiriminiz önemlidir.

Saygılarımla

Araştırmacı

Bölüm A: Demografik (Kontrol) Değişkenleri

Cinsiyet	Erkek	Kadın
Görev/Kadro	Yönetim	Staff
	Instructor/ Professor	Öğrenci
Yaş	17 - 25	26 - 35
	36 - 46	46 +

Bölüm B: Toplam Kalite Yönetimi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Üniversite üst yönetimi kalite yönetim sistemi (KYS) ve uygulaması hakkında bilgi sahibidir					
2	Üniversite üst yönetimi, KYS'nin uygulanmasında kaliteyle ilgili kavramların, yeni çalışma ortamının ve yeni becerilerin farkındadır					
3	Üniversite üst yönetimi, akademik ve idari çalışanların eğitim ve öğretimine yeterli kaynak ayırır					
4	Üniversite üst yönetimi kendi yönetim toplantılarında KYS ile ilgili birçok kalite konularını tartışır					
5	Üniversite üst yönetimi mali kriterlere dayanarak gelen öğrenci ve çalışanların performansını nasıl artıracığına odaklanır					
6	Üniversite, akademik ve idari süreçleri ve performans önlemlerini ve politikaları iyi tanımlamıştır					
7	Farklı düzeylerde çalışanlar politikalarımızı ve planlarımızı geliştirmeye katılmaktadırlar					
8	Üniversite, uygulamaları politika ve stratejilere göre düzenli olarak denetler					

Bölüm B: Toplam Kalite Yönetimi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9	Üniversite, akademik ve idari süreçlerimizi diğer kurumlarla karşılaştırır					
10	Üniversite, öğrencilerimizin ve çalışanlarımızın beklentilerini karşılamaktadır					
11	Üniversitenin araç ve mekanları (derslikler, laboratuvarlar, bilgisayarlar, ısıtma sistemleri ve klimalar) periyodik bakım planlarına göre iyi durumda tutulmaktadır					
12	Üniversite istatistiksel veri toplar (örneğin, öğrenci kayıtlarındaki hata oranları, kurslara devam etme, çalışanların işten ayrılma oranları) ve süreçleri kontrol etmek ve iyileştirmek için değerlendirir					
13	Müfredatın tasarımında öğrencilerin gereksinimleri tamamen göz önünde bulundurulur.					
14	İş dünyasının ihtiyaç ve önerileri, müfredatın ve yeni akademik programın tasarımında titizlikle ele alınmaktadır.					
15	Müfredat ve programların geliştirilmesi ve geliştirilmesinde üniversite tesisleri (örneğin laboratuvarlar ve donanım) ve kaynaklar (örneğin Finans ve insan kaynakları) dikkate alınır					

Bölüm B: Toplam Kalite Yönetimi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16	Üniversite çalışanların iş tatmini konusunda düzenli anketler yapar					
17	Üniversite mezunlarımızın kariyer çizgisini yolunu takip eder					

Bölüm C: Hizmet Kalitesi (ServQual)

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Üniversite modern görünümlü ekipmanlara sahiptir					
2	Üniversitenin fiziksel tesisleri mükemmel ve görsel olarak çekicidir					
3	Üniversite çalışanları düzgün bir görünüme sahiptir					
4	Eğitim ürünleri (kitaplar, masalar, panolar, notlar, vb.) görsel olarak çekicidir.					
5	Eğitimin amaçları söz verildiği gibi karşılanmaktadır.					
6	Üniversite yönetimi samimi ilgi ile üniversitenin ve çalışanların sorunlarına katılır					
7	Üniversite hizmetleri ilk defada doğru sunulmaktadır					

Bölüm B: Toplam Kalite Yönetimi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
8	Üniversite hizmetleri belirlenen zaman dilimlerine göre sağlanmaktadır						
9	Üniversite hatasız kayıtlar konusunda ısrar etmektedir						
10	Üniversitenin hizmetleri için zaman dilimleri açıkça tanımlanmıştır						
11	Üniversite öğrenci ve çalışanların ihtiyaçlarına karşılamak için derhal girişimde bulunmaktadır.						
12	Üniversite her zaman öğrencilere ve çalışanlara yardım etmeye isteklidir.						
13	Üniversite, öğrencilerin isteklerini karşılamak için asla meşgul(iyeti bahane etmez) değildir						
14	Üniversite çalışanın davranışı öğrencilere güven aşılacaktır						
15	Öğrenciler söz verilen hizmeti vaat edilen kalitede aldıklarından emin olurlar						

Bölüm B: Toplam Kalite Yönetimi

Lütfen aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
16	Üniversite çalışanları öğrencilerle nazik davranmaktadır.					
17	Üniversite çalışanları, öğrencilerin sorularını cevaplamak için gerekli bilgiye sahiptir.					
18	Üniversite her öğrenciye bireysel ilgi göstermektedir.					
19	Üniversite çalışma saatleri tüm öğrenciler için uygundur.					
20	Üniversite öğrencilere kişisel özen göstermektedir.					
21	Üniversite çalışanlarının kalbinde öğrenciler için en iyi biçimde sevgi sözkonusudur.					
22	Üniversite öğrencilerin özel ihtiyaçlarını anlamak için çaba gösterir.					

Bölüm D: Sınırsız İyileşme

Lütfen üniversiteniz hakkındaki aşağıdaki ifadeleri kabul etme düzeyinizi işaretleyiniz.		Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Tüm üniversite yönetimi eğitime katılır						
2	Tüm üniversite yönetimi kalite geliştirme katılmak						
3	Tüm üniversite organizasyon yapısı genel iyileştirme katılır						
4	Tüm pozisyonlar iyileştirme sürecine dahil edilmiştir						
5	Tüm araçlar iyileştirme sürecinde kullanılır						
6	Tüm işlemler optimizasyon için kullanılır						
7	Tüm uygulamalar optimizasyon dahildir						
8	Tüm tedarikçiler iyileştirmeye dahil edilmiştir						

Zaman ayırmanız ve emeğiniz için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

<p>Adı Soyadı : Aedah Kotara</p> <p>Doğum Yeri ve Yılı : Zwara – Libya 24-02-1970</p> <p>Medeni Hali : Bekar</p> <p>Yabancı Dili : English & Arabic</p> <p>E-posta : kotaraaida@yahoo.com</p>	
---	---

Eğitim Durumu

Lise : - Bilgisayar Bilimleri Yüksek Lisans Diploması, Bilgisayar Teknik Koleji 1995 (Libya)

Lisans :

Yüksek Lisans - Mühendislik İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı, Coventry University 2003 (İngiltere)

Mesleki Deneyim

Zuware Teknik Koleji Yönetim Kurulu Üyesi / 2013

- Hospitality Institute 2008'deki Ortak Çalışma - bugüne kadar
- Zuware Teknik Koleji'nde Saha Eğitimi Anabilim Dalı Başkanı
- Zawia Üniversitesi 2011'de Muhasebe Departmanı İşbirliği
- Aljumail Tıp Fakültesinde İşbirliği 2010 - 2011
- Faculty Member in Zuware Technical College (halen)

Yayımları

1. Aedah Kotara ve Abdullah Najwa (2019) “The effect of unlimited improvement (UI) on total quality management (TQM) - A Case Study Of Higher Education Institutions In Libya”, The International New Issues in Social Sciences (tinisos), accepted.

2. Abdullah Najwa ve Aedah Kotara (2019) “The effect of unlimited improvement (UI) on Achieving Competitive Advantage A Field Study in Libyan Public Universities”, *The International New Issues in Social Sciences (tinisos)*, 7(2), accepted.