

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan CURA

ANKARA – 2008

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ
TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Hasan CURA

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

ANKARA – 2008

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Hasan Cura'nın "Toplam Kalite Uygulamalarının Öğretmenlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri ve Ankara İlinde Bir Uygulama" başlıklı tezi 27/11/2008 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı	İmza
Üye: Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN.....
Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU
Üye: Yrd.Doç. Dr. Ali YAYLI.....

ÖZET

TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÖĞRETMENLERİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ VE ANKARA İLİNDE BİR UYGULAMA

Cura, Hasan

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

Kasım-2008

Araştırmada toplam kalite uygulamalarında başarı faktörü açısından öğretmenlerin iş tatmininin ne düzeyde farklılaştığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk ve orta dereceli kamu okulları uygulama alanını oluşturmaktadır. Bu okullar toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre iki gruba ayrılmıştır. Başarılı okullar MEB toplam kalite uygulamaların ödüllendirme sürecinde okul/kurum kategorisinde dereceye giren okullardır. Diğer grup ise ödüllendirme sürecinde belirli bir başarısı olmayan okullardan oluşmaktadır. Araştırma evrenini Ankara ilinde ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Bu araştırma kapsamında kamu okullarında görev yapan öğretmenlere bir anket formu uygulanmıştır. Elde edilen veriler ile toplam kalite uygulamalarında başarı faktörü açısından öğretmenlerin iş tatminindeki farklılaşmanın ne düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada farklılaşmanın düzeyi frekans analizi ve t-testi ile incelenmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,5 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda toplam kalite uygulamalarında başarı faktörü açısından öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Uygulamaları, Öğretmenlerin İş Tatmini

ABSTRACT

THE EFFECTS OF TOTAL QUALITY APPLICATIONS ON JOB SATISFACTION OF TEACHERS AND AN APPLICATION IN ANKARA CITY

Cura, Hasan

Graduate School, Department of Tourism Management Education

Advisor: Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

September–2008

In this research, in which level the job satisfaction of teachers becomes different according to success factor in total quality applications has been tried to expose.

In the research, primary and secondary government schools are the application area. These schools are divided into two groups according to success of total quality applications. The successful schools are the schools that got top degrees in school/institution categories in the rewarding process of MEB total quality applications. The other group of schools consists of the schools which don't have any degree. The universe of the research is the teachers in primary and secondary government schools in Ankara.

A questionnaire has been applied to the teachers in primary and secondary government schools in this research. In which level the job satisfaction of teachers becomes different according to success factor in total quality applications has been determined by means of obtained data. The level of differentiation has been analyzed by using frequency analyze and t-test. The level of significance was taken as 0,5.

As a result of the research, it has been determined that job satisfaction level of teachers becomes different according to success factor in total quality applications.

Key words: Total Quality Applications, Job Satisfaction of Teachers

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Problemi	11
1.2. Araştırmanın Amacı	11
1.3. Araştırmanın Önemi	13
1.4. Varsayımlar	14
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar	14
2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE	15
2.1. Toplam Kalite Yönetimi	15
2.1.1. Kalite Kavramı.....	15
2.1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi	16
2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	19
2.1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği	19
2.1.3.2. Tüm Çalışanların Katılımı	22
2.1.3.3. Sürekli Gelişme	25
2.1.3.3.1 Sıfır Hata	26
2.1.3.3.2 Eğitim	26
2.1.3.4. Müşteri Odaklı Olma	28
2.1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri.....	28
2.1.5. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Toplam Kalite Uygulamaları	37

2.2 İş Tatmini Kavramı	45
2.2.1 İş Tatminin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	45
2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	46
2.2.3 İş Tatmininin Etkileri.....	53
2.2.4 Öğretmenlerin İş Tatmini.....	53
2.2.5 Toplam Kalite Yönetimi İş Tatmini İlişkisi.....	56
3. YÖNTEM	59
3.1. Araştırma Modeli.....	59
3.2. Evren ve Örneklem.....	60
3.3. Verilerin Toplanması.....	63
3.4. Araştırma Hipotezleri.....	64
3.5. Verilerin Analizi.....	66
4. BULGULAR VE YORUM	67
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
5.1. Sonuç.....	79
5.2. Öneriler.....	81
KAYNAKÇA	85
EKLER	96

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Araştırma Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	67
Tablo- 2 : Araştırma Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	68
Tablo- 3 : Araştırma Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	68
Tablo-4: Araştırma Grubunun Kıdem Yıllarına Göre Dağılımları.....	69
Tablo- 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı.....	69
Tablo-6: Araştırma Grubunun Okullarda Toplam Kalite Uygulamalarındaki başarı Faktörüne Göre dağılımı.....	70
Tablo- 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı.....	71
Tablo- 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetmel Yaklaşımdan Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı....	72
Tablo- 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyal Statüden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı.....	72
Tablo- 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenciden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı.....	73
Tablo- 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşin Kendisinden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı.....	74
Tablo- 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşlarından Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı....	75
Tablo- 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Şartlarında Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı....	76
Tablo- 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kurum İmajından Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı....	77
Tablo- 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Gelirlerden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı.....	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Tatmini İle İlgili Neden Sonuç İlişkisi	5
Şekil 2: Toplam Kalite Yönetiminin Gelişmesindeki Dört Aşama	18
Şekil 3: Kalite Çemberlerinin İşleyişi.....	24
Şekil 4: PUKÖ Döngüsü.....	25
Şekil 5: Araştırma Modeli.....	59

1. GİRİŞ

İnsanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarının yanı sıra üretkenlik, verimlilik gibi davranışlar üzerinde etkisi olan iş tatmini sosyal bilimcilerin en çok ilgisini çeken konulardan birisi olmuştur (Baş, Ardiç, 2002, s. 72; Toker, , 2007, s.94). Özellikle önemi 1930'lardan sonra anlaşılmaya başlayan iş tatmini üzerine yapılan çalışmaların sayısı 6000'in üzerindedir (Tarlan, Tütüncü, 2001, s.141). İş tatminin önemi sadece bireyler üzerinde yaptığı etkiden kaynaklanmamaktadır. Bireylerde iş tatminsizliğinin örgütsel ve hatta toplumsal açıdan önemli sonuçları görülmektedir.

Genel olarak bireyin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz duyguların tümü (Acar vd., 2004, s.95) olarak tanımlanabilecek iş tatmininin öncelikle birey üzerinde etkileri vardır. Yani bireyin iş tatmininin azalması ya da iş tatminsizliğinin yaşanmaya başlaması durumunda bireyde çeşitli fiziksel ve zihinsel rahatsızlıkların yanı sıra psikolojik rahatsızlıklar da baş gösterebilmektedir. İş tatmini düzeyi düşük iş görenlerde uykusuzluk, baş ağrısı gibi sinirsel ve stres, hayal kırıklığı, umutsuzluk, moral düşüklüğü gibi duygusal çöküntüler yaşanabilmektedir (Akıncı, 2002, s. 3).

İş tatminsizliği sonucu bireyde oluşan sinirsel ve duygusal çöküntülerin çeşitli örgütsel sonuçları olmaktadır. Öncelikle iş tatminsizliğinin örgütte yayılması örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıttır. İş tatminsizliğinin azalmasıyla birlikte verimlilik düşmekte disiplin sorunlarında artış görülmektedir. Bireylerde örgütlerine yönelik yabancılaşma ve soğuma meydana gelerek iş gören devir hızı artmakta ve bir anlamda örgütün bağışıklık sistemi zayıflamaktadır. İş tatmininin düştüğü bir örgütte dört yıl içinde belirli iş gören endekslerinde önemli artışlar kaydedilmiştir. Yakınmalar % 38, disiplin cezaları %44 oranlarında artmış bunun yanında iş gücü devir oranı % 70 yükselmiştir (Akıncı, 2002, s.3). İş tatmininin zayıflaması ile ortaya çıkan soğuma ve yabancılaşma sonucu meydana gelen disiplin sorunları, iş gören devir hızının artması vb. durumlar örgütlerin maliyetlerini de arttırmakta ve örgütlerin kurumsallaşma süreçlerini sekteye uğratabilmektedir.

Bireysel ve örgütsel açıdan çeşitli sorunlara yol açan iş tatminsizliği toplumsal açıdan da bir problem olarak görülmektedir. Belli bir yaştan sonra gününün önemli bir bölümünü işinde geçiren bireyin iş tatminsizliği nedeni ile yaşadığı psikolojik sorunlar bireyin özel yaşamında da problemlere yol açmakta ve oluşan düşük moral, sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturabilmektedir. (Ardıç, Baş, 2001, s.3). Özellikle öğretmenlik gibi toplumun hem bu gününü hem de geleceğini etkileyen meslekler açısından iş tatmininin önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Özellikle aile içi çatışmalarla iş tatmini arasında bir ilişkinin olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya konmuştur. İş tatminsizliğinin artması durumunda aile içi çatışmaların da arttığı gözlenmiştir (Bruck vd., 2002, s.336).

Bireysel, örgütsel ve toplumsal önemi nedeniyle iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmış ve iş tatmini faktörleri olarak çeşitli etkenler ortaya konulmuştur.

İş tatmini bir tutum olarak davranış içeren motivasyon kavramından farklı bir konu ve alan olmasına rağmen iş tatmininin literatürde ilk kez sistematik bir biçimde incelenmesi motivasyon kuramları ile birlikte olmuştur (Yüksel, 2005, s.294) ve bu kuramlarda iş tatmini faktörleri ile ilgili önemli açılımlar sağlanmıştır.

İlk motivasyon kuramı olan Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde Maslow insan ihtiyaçlarını; fizyolojik, güvenlik, ait olma/sevgi, prestij ve kendini gerçekleştirme olarak sıralamış ve alt seviye ihtiyaçların tatmin edilmeden sonradan gelen ihtiyaçların tatmininin gecikeceğini savunmuştur (Baş, Ardıç, 2002, s.73). Maslow'un kuramına göre bireyin iş tatmininden bahsedilebilmesi için öncelikle temel bazı ihtiyaçlarının giderilmesi gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile güvenlik sorunu, aydınlatma havalandırma gibi çeşitli fiziksel sorunlar hatta işletme içi istenmeyen gruplaşmalar ve bireyin kendini gösterememesi, kendini örgüte ait hissedememesi ve kendini ifade edememesi gibi sorunlar iş tatminsizliğine yol açabilecek etkenler arasında sayılabilir.

Bir diğer yaklaşım ise Herzberg'e aittir. Herzberg'in kuramına göre, iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin tatminini sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile iş tatminsizliğini engelleyen koruyucu

(hijyen) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte, iş tatminsizliğini önlemektedir. Koruyucu(hijyen) faktörler; iş güvenliği, iş statüsü, denetim, çalışma şartları, işteki fiziksel güvenlik koşulları gibi dışsal faktörlerdir. Doyum sağlayıcı faktörler ise kişisel gelişim fırsatları, yetenek kullanım imkânları, işiyle ilgili bilgi, kabullenilme, sorumluluk sahibi olma, işin ilgi çekici olması, iş alanında sözü geçme gibi içsel faktörlerdir (Furnham vd., 2002, s1327). Kurama göre birey, koruyucu faktörlerin yeterli olması ancak doyum sağlayıcı etkenlerin yeterli olmaması durumunda işinden tatmin olmadan ancak iş doyumсуuzluğu da yaşamadan çalışmasını sürdürebilir. Ancak koruyucu etmenler olmadığında iş doyumсуuzluğu sorunu ortaya çıkmaktadır (Bilge vd., 2007, s. 33).

Bireyin iş tatminin etkileyen önemli bir unsur da bireyin adalet algısıdır. Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi bireyin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmaktadır (Durmuş, Günay, 2007, s.140). Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan eşitlik algılamasından iş tatmini derecesi etkilenmektedir. Yapılan karşılaştırma sonucunda çalışanın çaba yarar ilişkisi diğer çalışanlardan daha düşük olabilir, diğer çalışanlarla aynı olabilir veya diğer çalışanlardan yüksek olabilir. Eğer çaba yarar ilişkisi diğer çalışanlarınkine göre düşük ise çalışanın ilk tepkisi iş tatminsizliği ile beraber işine karşı soğumak olacaktır. Eğer çalışan çaba yarar ilişkisinde bir eşitlik veya kendi lehine bir yarar görürse adalet algısı yüksek olacak ve iş tatmin oranı artacaktır (Tutar, 2007, s.99).

Bir diğer iş tatmini yaklaşımı olan iş özellikleri modelinde ise işin beş temel özelliği olarak belirtilen; beceri çeşitliliği, göreve bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerinde durulmuştur. Buna göre söz konusu özellikler bireyde üç farklı psikoloji oluşturmakta ve iş tatmininde çeşitli etkiler yapmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirdiği, görev bütünlüğünün sağlandığı ve işin önemli olarak algılandığı oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, bireye özerklik verilmesi halinde bireyde sorumluluk duygusu oluşmakta, geri bildirim sağlanması durumunda ise bireyin işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması

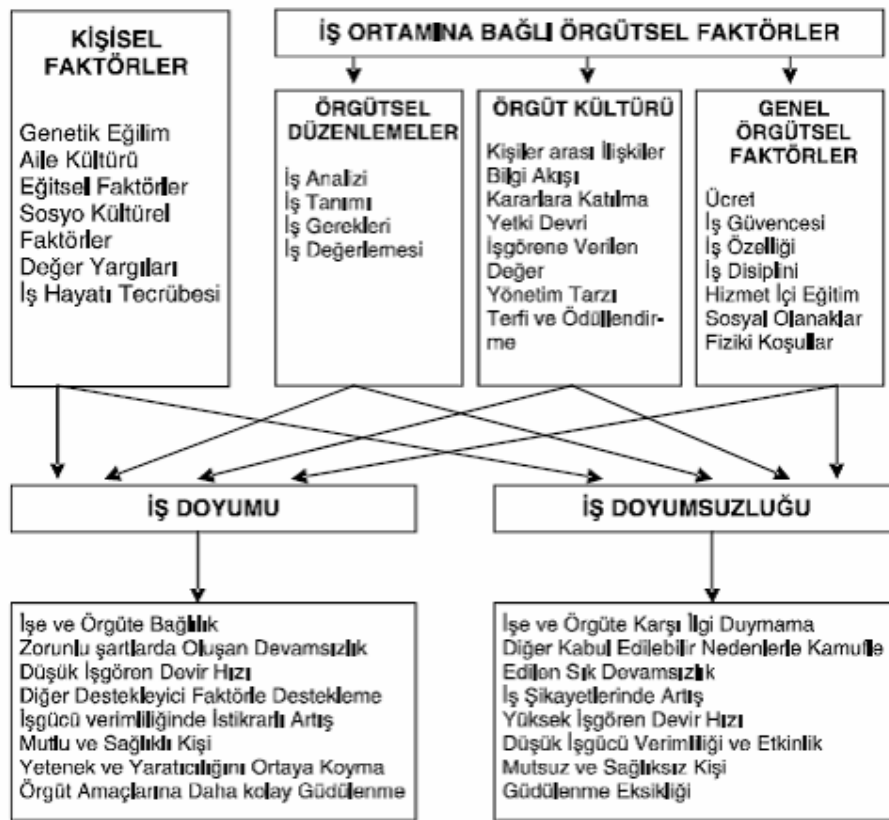
sağlanmaktadır (Toker, 2007, s. 95). Bu teoriye göre işin anlamlı bulunması, işle ilgili sorumluluk alınması işin sonuçları ile ilgili geri bildirim alınması yüksek motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve azalan iş gücü devrine olanak sağlamaktadır (Yüksel, 2005, s.295).

Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen Cornell modelinde ise iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da işin farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Bu duygular bireyin mevcut durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Cornell modelinin temelinde referans çerçevesi kavramı bulunmaktadır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Smith ve arkadaşları referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmini konusunda çok önemli gördükleri ücret, yükselme olanakları, işin kendisi, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını da dahil ettikleri İş Tanımlama ölçeğini geliştirmişlerdir (Toker, 2007, s.95). Bu modelle ilgili yapılan bazı araştırmalarda araştırmacıların öne sürdüğü bir diğer nokta da çalışanların çevre şartlarından etkilenmeleridir. İşsizlik oranlarının yüksek, çevrede yeni iş olanaklarının az olduğu durumlarda bireyler işlerinden daha memnun olmaktadır. Bunun yanı sıra işsizlik oranları düşük, iş bulma olanakları yüksek olduğu zaman iş memnuniyeti azalmaktadır (Williams, 1999,s.555).

İş tatmini ile ilgili önemli bir diğer nokta ise beklenti kavramıdır. Birey bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı ile ilgili belli bir beklentisi vardır. Lawler ve Porter'ın beklenti teorisine göre kişi kendisine verilen ödülü başkalarıyla kıyaslamakta ve değerlendirmeyi uygun bulmadığında iş tatmini önemli ölçüde düşmektedir. Bu teoride değinilen diğer bir nokta ise eğer bireyin iş yerinde görev tanımlamaları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar iyi belirlenmemişse rol çatışmaları sonucu iş tatmini etkilenmektedir (Yılmaz, 2007, s.87).

İş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde iş doyumunun bireysel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek bireyde çeşitli duygusal tepkiler oluşturmada ve iş tatmini ya da iş tatminsizliği yaşanmaktadır. (Çam vd., 2005,

s.214). Bireysel faktörler bireylerin farklı düzeyde doyum elde etmelerine neden olan etkenlerdir. Yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki konum, medeni durum, kişilik, zeka vb. etkenler olarak sayılabilir. Örgütsel faktörler (iş ortamından kaynaklanan faktörler) ise işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, rekabet, çalışma şartları, çalışma arkadaşları, örgütsel ortam olarak sayılabilir (Tengilimoğlu, 2005, s.28). İş tatmini ile ilgili neden sonuç ilişkisi aşağıdaki şekilde görülebilir.



Şekil 1: İş Tatmini İle İlgili Neden-Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, 2002, s.6

Bu çalışmalar ışığında çalışanların iş tatminin sağlanması için örgütlerde iş tatminin sağlayıcı yönetim tarzlarının oluşturulması gerektiği söylenebilir. Daha geniş bir ifadeyle iş tatminini sağlayıcı yönetim sistemleri ve uygulamaları geliştirilmelidir. Ancak burada unutulmaması gereken bir nokta da iş tatmininin

dinamik bir kavram olmasıdır (Akıncı, 2002, s.3). Yani iş tatmini bir defa sağlandıktan sonra uzun bir dönem gözden uzak tutulamaz. Bu nedenle iş tatminini sağlayıcı sistem kurumsal bir niteliğe sahip olmalıdır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında iş tatminin gerekleri incelendiğinde toplam kalite yönetiminin iş tatminini sağlayıcı bir yönetim anlayışı olduğu söylenebilir.

Toplam kalite yönetimi, tüm organizasyonel güçlerin müşteri memnuniyetine yöneldiği, sürekli gelişmeye inanılan, yönetim liderliğinin sağlandığı, işgören güçlendirmesinin gerçekleştirildiği ve iş doyumunun sağlandığı müşteri odaklı (Ugboro, Obeng, 2000, s.248) bir yönetim anlayışıdır. TKY’de (Toplam Kalite Yönetimi) iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyetine öncelik verilmeden dış müşterilerin memnuniyetinin sağlanamayacağı geniş kabul görmüş bir görüşür (Çetinkaya, Özbaşaran, 2004, s.58).

Genel bir ifadeyle iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanan (Akıncı, 2002, S.3) iş tatmini toplam kalite yönetiminin de önemli bir unsurudur. Toplam kalite yönetiminde de çalışanların moral düzeylerini ve barışı sağlayarak motivasyonu artırma (Ekici, 2006, s.22) amacı güdüldüğü görülmektedir. Toplam kalite yönetimi temelde insanın mutluluğuna dayanmaktadır ve önemli özelliklerinden biri de örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmesidir (Günbatan, 2006, s.18.). TKY’yi başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır (Çetin, 2002). Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi bireylerin katılımcılıklarının artırılması, bireylerin eğitim ihtiyacının giderilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması ile bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri sonucunda bireyler üzerinde iş doyumunu artırıcı etkiler oluşturmaktadır (Günbatan, 2006, s.39). Bunun yanında TKY’nin başarısı da aslında problem çözmeden iletişim kanallarının etkinliğine kadar bütün süreçlerde insan faktörünün verimli ve etkin kullanımına ve bu noktada çalışanların gönüllü katılımına bağlıdır.

Avrupa Birliği kaynaklı ve 1989 yılında kurulmuş olan (Şimşek, 2007, s.265) Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın öz değerlendirme amacı ile oluşturduğu

mükemmellik modelinin kriterlerinden biri de çalışanlardır. Bu sisteme göre mükemmelliği yakalamış organizasyonlar: “iş görenlerinin, bireysel, takım temelli ve örgütsel düzeyde tüm potansiyellerini yönetirler, geliştirirler ve bu potansiyellerini kullanmaları konusunda imkan tanırırlar. Örgütler bu yolla adaleti, eşitliği, katılımı ve yetkilendirmeyi artırırlar. Bu örgütler iletişim, ödüllendirme ve iş görenleri tanımayla ilgilenerek iş görenlerin tüm yeteneklerini ve bilgilerini örgüt yararına kullanmaları için motivasyonu ve sorumluluğun üstlenilmesini sağlarlar” (Dahlgaard, Dahlgaard, 2006, s.6). Örgüt için arzu edilen de aklıyla, gönlüyle ve bütün potansiyeliyle örgütle bütünleşmiş iş görendir.

Toplam kalite yönetiminin öncülerinden olan Deming örgütsel dönüşüm için 14 ilke belirlemiştir. Deming örgütsel dönüşüm için belirlediği bu 14 ilkesinden Anderson ve arkadaşları 7 kavram çıkarmışlardır (Hillmer, Karney, 2001, s.373) Bu kavramlar; vizyoner liderlik, iç ve dış iş birlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişme, işgören bağlılığı ve müşteri memnuniyeti olarak belirlenmiştir. Bu kavramlardan biri olan işgören bağlılığı; işgörenlerin iş tatminini, iş sorumluluğunu ve yaptığı işten gurur duymalarını kapsayan geniş bir kavramdır (Hales, Chakravorty, 2006, s.134). Deming bahsettiği yeni yönetim anlayışında iş görenlerin eğitime ve katılımına önem vermiştir. Katılımın sağlanması, iş sorumluluğunun paylaşılması ve yönetimin liderliği önemli kavramlardır. Bu anlayışa göre kalite geliştirme, çalışanların katılımı olmadan mümkün değildir (Gençyılmaz, Zaim, 1999, s. 11). Katılım imkânı bireyin kendisine saygı duymasını sağlayacak ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. Kararlara katılan çalışan işine, arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve çalışanın iş tatmini artacaktır (Erdil vd., 2004, s.49).

Toplam kalite yönetiminde katılımı sağlayan bir unsur da kalite çemberleridir. Japonya’da kalite çalışmalarında önemli bir isim olan Ishikawa’nın katkısı olan kalite çemberleri örgütle ilgili problemleri çözmek amacıyla kullanılan ekip çalışmalarını ifade etmektedir. Kalite çemberleri, iş gören motivasyonunun sağlanması, çalışanların problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması ruhunun oluşturulması, işletme içi iletişim ve koordinasyonun sağlanması ve böylece verimliliği ve kaliteyi artırma aracı olarak kullanılmaktadır

(Çoban, 2004, s.88). Kalite çemberleri katılımı sağlamaları, sorumluluk alımını kolaylaştırması ve örgüt içi iletişimin ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesi açısından iş tatminine etki edebilecek bir uygulamadır.

Toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden biri de liderlik kavramıdır. Doğan'a göre TKY'de liderin başlıca 5 işlevi vardır. Bunlar; planlama yapma, grup değerlerinin oluşumunu yönlendirme, grup sürecini değerlendirme, üyelerde bir gruba ait olma duygusunu geliştirme ve özdeşleşme gücünü geliştirmedir. Bu işlevleri yerine getiren liderler kalite sisteminin oluşmasını ve çalışmasını temin edebilirler (Doğan, 2002, s.87). Üst yönetimin liderliği ile işgören güçlendirmesi ve sorumluluk alma kavramları arasında da güçlü bir bağlantı vardır (Ugboro, Obeng, 2000, s.264). Diğer bir ifade ile toplam kalite uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin liderliği vazgeçilmez bir unsurdur. Yine toplam kalite araştırmacılarının vurguladığı bir nokta da toplam kalite yönetiminde bulunan liderliğin daha çok transformasyonel liderlik olduğudur (Samson, Terziovski, 1999, s. 396). Transformasyonel liderlik anlayışında liderin özellikleri olarak şunlar sayılabilir (Eraslan, 2004, s. 7):

- a) Ortak Vizyon Oluşturma ve Paylaşma
- b) Zihinsel Uyarım ve Yaratıcılık
- c) Karizmatik Etkiye Sahip Olma
- d) Etkili İletişim ve Yüksek Motivasyon Becerisi
- e) Değişimin Temsilcisi Olma
- f) Duygusal Dayanıklılık, Cesur Olma, Risk Alma
- g) Güçlendirme (Yetkilendirme)
- h) Esnek Yönetim Anlayışı
- i) Güvenilirlik ve Öz-güven Sahibi olma
- j) Ekip Çalışmasına Önem Verme

k) Yaşam Boyu Öğrenme

l) Mizah anlayışı

Yöneticilerle olan ilişkiler ve yöneticilerin liderlik tarzları da iş görenlerin tatmini açısından önemlidir. Yapılan çeşitli araştırmalara göre iş gören ve değişim odaklı yöneticilerin bulunduğu örgütlerde iş görenlerin iş tatmini daha yüksektir (Tengilimoğlu, 2005, s.42). TKY liderliğinde de transformasyonel liderlik anlayışından dolayı işgören ve değişim odaklı bir liderlik anlayışının olduğu söylenebilir.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan birçok örgüt bulunmaktadır. Bunun sebebi TKY'nin sağladığı rekabet üstünlüğü ve kaynakları daha etkili kullanabilmeleridir. TKY felsefesini benimseyen ve özümseyen şirketler kaliteye verdikleri önemle büyük başarılarla imza atmış ve içinde buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir (Çaylak, 2005, s.1). Toplam kalite yönetimi sağladığı bu rekabet üstünlüğü sayesinde birçok ülkede ilgi görmeye başlamıştır. Bu yönetim anlayışı özel sektörde olduğu kadar günümüzün ekonomik ve politik koşulları gereği üst düzeyde hizmetlerini sürdürürken maliyetlerini azaltmaları gerekliliği (asq.org, 2008, A) ortaya çıkan kamu kurum ve kuruluşlarında da yansımalarını bulmuştur.

Türkiye'de ilk olarak 1980'lerde rağbet görmeye başlayan TKY 1990'lı yıllardan itibaren kamu kurumları tarafından da rağbet görmeye başlamıştır (Cengiz vd. 2004, s.78). Bu kurumlardan biri de Milli Eğitim Bakanlığı'dır.

VII. beş yıllık kalkınma planında eğitim sisteminin yapılanmasından ve işleyişinden kaynaklanan sorunların önemini koruduğu tespit edilmiştir. Bu tespite göre "Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın merkeziyetçi yapısı, alt birimlerinin ve taşra teşkilatlarının hareket imkanlarının sınırlı olmasına ve karar alma sürecinin yavaş işlemesine yol açmaktadır" (ekutup.dpt.gov,1996). Bu tespit doğrultusunda eğitim sisteminin karar alma mekanizmasının taşra teşkilatına da yayıldığı bir sisteme ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu tespit doğal olarak eğitim yönetiminde insana değer veren, kaynakları etkili ve verimli

kullanan, sürekli gelişmeyi politika olarak benimseyen, eğitim paydaşlarının eğitim yönetiminde karar alma süreçlerine katılımını esas alan yeni bir yönetim felsefesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Çetin, Gülseren, 2003).

Bu gereklilikler doğrultusunda yukarıda belirtilen yönetim felsefesini karşılayan toplam kalite yönetimi anlayışı Milli Eğitim Teşkilatında uygulanarak yapısal ve işlevsel sorunlara çözüm bulunmaya çalışılmıştır. Bu noktada toplam kalite yönetimi ilk olarak 1999 Kasım tebliğler dergisinde yayınlanan “MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Yönergesi” ile Milli Eğitim Bakanlığı’nda uygulanmaya başlanmıştır. Bu yönerge Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra, yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetimi anlayışına uygun olarak yürütülmesine ilişkin esasları ve usulleri belirleyen bir yönerge (MEB Tebliğler Dergisi, Kasım 1999, s.48).

Yine Milli Eğitim Bakanlığı’nın Şubat 2002 tarihli tebliğler dergisinde yayımlanan MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesinde TKY çalışmaları ile her kademedeki personelin bilgi beceri düzeyinin yükseltilmesi, yönetimde katılımcılığın sağlanması, personelin iş tanımına uygun olarak çalıştırılması, birim içi koordinasyonunun sağlanması ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulması hedeflenmektedir. Böylelikle personelin iş doyumuna ulaşacağı ve daha verimli olacağı beklentisi ifade edilmektedir (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.52). Bu beklenti ifadesine göre de milli eğitim teşkilatında çalışanların iş doyumunun artırılması ve Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilatı’nın her kademesinde yapısal ve işlevsel anlamda verimlilik artışı hedefi ön plana çıkmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın yayınlanan ödül yönetmeliğinde de yer alan çalışan memnuniyeti kriteri (MEB Tebliğler Dergisi, Ocak 2005, s.46) ve MEB Taşra Teşkilatı Uygulama Projesi’nde (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.52) personelin iş doyumuna ile ilgili yer alan ifadelerle göre de iş tatmini TKY uygulamalarından beklenen yaralardan biridir. Bu beklentinin sonucu olarak Türkiye’deki okulların toplam kalite yaklaşımı ile yeniden yapılanması sürecinde okul çalışanlarının çoğunluğunu ve etkin unsurunu oluşturan öğretmenlerin iş tatmininin ne düzeyde değiştiğinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

1.1 Araştırma Problemi

İş görenlerin katılımcılığını ve örgütle bütünleşebilmelerini sağlayabilmek ve toplam kalite anlayışının nihai amacı olan müşteri memnuniyetini arttırabilmek için çalışan mutluluğunun önemli olduğu bilinmektedir (Pakdil, 2004. s.174).

Milli Eğitim Bakanlığı toplam kalite yönetimi uygulama yönergesinde de yer alan toplam kalitenin her aşamasında gönül ve beyin gücüyle katılımın istenmesi bireylerin tutumunun dolayısı ile de iş tatminin toplam kalitede ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yine aynı yönergede (MEB Tebliğler Dergisi, Kasım 1999, s.48) bulunan kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanması ve çalışanlarının iş doyumunun göz önünde bulundurulması ile ilgili bölümde iş doyumunun uygulanmak istenen yönetim anlayışıyla ulaşılmak istenen hedeflerden biri olduğunu göstermektedir.

Bu noktada Milli Eğitim Bakanlığı'nda 1999 yılında uygulanmaya başlanan toplam kalite uygulamalarının bir hedefi de çalışanların iş tatmininin arttırılması olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle 1999 yılından itibaren uygulanan toplam kalite uygulamalarının çalışanların özellikle toplumun beklentileri ile öğrencilerin öğrendikleri arasında anahtar rol üstlenen öğretmenlerin iş tatminlerini nasıl etkilediği ortaya konulmalıdır.

İş tatmini ile ilgili literatürde öğretmenlerin iş tatminine yönelik çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen toplam kalite yönetiminin öğretmenlerin iş tatminine etkisini incelemeye yönelik araştırmalara rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışma toplam kalite yönetimi ile öğretmenlerin iş tatmininin ilişkisi açısından da önemlidir.

Bu doğrultuda araştırmanın problemini toplam kalite uygulamaları ile birlikte Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatında görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı oluşturmaktadır

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin iş tatmininde nasıl bir değişiklik meydana getirdiğini ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu noktada

çalışmada toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulandığı varsayılan diğer bir ifade ile toplam kalite ödülü almış okullarla almamış okullar arasında iş tatmini açısından fark olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun yanında toplam kalite uygulamalarının çeşitli iş tatmini boyutları (yönetsel yaklaşımdan tatmin, sosyal statüden tatmin, öğrenciden tatmin, işin kendisinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, çalışma şartlarından tatmin, kurum imajından tatmin, gelirlerden tatmin) açısından oluşturduğu farklar da incelenmeye çalışılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığının Ocak 2005 tarihinde 2568 sayılı Tebliğler dergisinde yayınladığı ödül yönergesine göre (MEB Tebliğler Dergisi, Ocak 2005,s.46) okullar 2 kategoride ödüllendirilmektedirler. Birincisi yılın ekibi kategorisi, diğeri ise yılın kaliteli okulu/ kurumu kategorisi olarak belirlenmiştir. Araştırma yılın kaliteli okulu/ kurumu kategorisinde başvuru yaparak özellikle Ankara ili düzeyinde dereceye girmiş okullar üzerinde yapılmıştır.

Bu araştırmanın amacı okullardaki başarılı toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin iş tatminini farklılaştırıp farklılaşdırmadığına cevap aramaktır.

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde belirlenmiştir.

H₁: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin iş tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.1}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin yönetsel yaklaşımdan tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.2}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin sosyal statüden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.3}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin öğrenciden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.4}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin işin kendisinden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.5}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.6}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin çalışma şartlarından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.7}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin kurum imajından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.8}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin gelirlerden tatminleri arasında fark vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Eğitimin kalitesi çoğunlukla öğretmenin tatminiyle ilgilidir (Papanastasiou, Zembylas, 2005, s.163). Bu nedenle kaliteli eğitimi sağlayabilmek için öncelikle öğretmenlerin iş tatminlerini sağlamamız gerekmektedir. Öğretmenlerin sınıf içinde daha etkili olabilmeleri (Opdenakker, Van Damme , 2006, s.14) ve işleri ile ilgili daha gayretli olabilmeleri için de aynı şekilde iş tatminlerinin yüksek olması gerekmektedir (Somech, Drach-Zahavy, 2000, s.655). Öğretmenlik mesleğinin topluma olan katkıları da göz önüne alınırsa öğretmenlerin iş tatmininin önemi ortaya çıkacaktır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde 1999 yılı itibariyle uygulanmaya başlayan toplam kalite yönetiminin iş tatminini de sağlayıcı olması beklenmektedir. Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi çalışmalarının öğretmenlerin iş tatmini açısından araştırılması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminde iş tatmininin çok önemli bir kavram olması dolayısı ile Milli Eğitim Bakanlığı teşkilatında uygulanan toplam kalite çalışmalarının değerlendirilmesinde çalışanların, özellikle eğitim ve öğretimin anahtarı konumunda olan öğretmenlerin iş tatmininin ölçülmesi önem kazanmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı ödüllendirme sürecinin okullardaki toplam kalite yönetimi uygulamalarını yeterli düzeyde değerlendirdiği varsayılmıştır.

Araştırmada bulunan bir diğer varsayımı ise Milli Eğitim Bakanlığı'nın ödül yönergesine göre okul/kurum kategorisinde yarışmaya katılan ve okul/kurum kategorisinde ödül alan okullarda toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulandığıdır.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma sadece Ankara ilinde bulunan ilk ve orta dereceli kamu okulları ele alınarak yapılmıştır. Bunun nedeni öğretmenlerin iş tatminini etkileyen çevre şartların, öğrencilerin kültürel yapıları gibi unsurların mümkün olduğu kadar homojen olması gerekliliğidir. Böylece toplam kalite yönetimi uygulamalarının öğretmenleri iş tatminlerine olan etkilerinin daha belirgin şekilde ortaya çıkarılabileceği düşünülmüştür.

Araştırmamızda bir diğer sınırlılık ise örneklem seçimindedir. Ödüllendirme sürecine katılan okullardan sadece okul/kurum kategorisinde ödül alanlar dikkate alınmıştır. Bunun nedeni ise toplam kalite uygulamalarının iş tatminine etkilerinin kurum düzeyinde ölçülmek istenmesidir.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimiyle hedeflenen kurum kültürünü ve işleyişi anlamadan kısacası toplam kalite yönetiminin mantığını kavramadan toplam kalite uygulamalarına başlamak başarısızlığı getirecektir. Toplam kalite yönetiminin işleyişini ve felsefesini anlayabilmek için ise kalite kavramını anlamak önemlidir. Bu nedenle bir kuruluştaki toplam kalite yönetiminden bahsetmek istiyorsak öncelikle kalite kavramını irdelememiz gerekmektedir.

2.1.1 Kalite Kavramı

Fransızca *qualité* kelimesinden gelen kalite sözcüğünün sözlük anlamı niteliklidir. Niteliğin sözlük anlamı ise bir şeyin nasıl olduğunu belirten, onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf, keyfiyetlerdir (tdk.gov.tr, 2008). Diğer bir ifade ile niceliksel özelliklerle ilgisi olmayan ayrımlar olarak görülmektedir.

Kalite ile ilgili olarak toplam kalite yönetimi öncülerinin tanımları şöyledir (Şimşek, Nursoy, 2002, s. 15):

- Kalite, bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak üniform ve güvenilirlikte üretilmesidir (Deming).
- Kalite bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir (P. Crosby).
- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur (Juran).
- Kalite, bir ürünün kullanıma sunulmasından sonra karşılaşılan hataların azlığıdır (Taguchi).
- Kalite, öz olarak organizasyonun yönetim şeklidir (Feigenbaum).

Bu tanımlamaların dışında bazı kalite tanımlamaları da şöyledir:

- Kalite, müşterinin veya alıcının ondan sağladığı çıkarıdır (Kotler, 2007, s.64).

■ Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (tse.org.tr, 2008).

■ Kalite işlerimize kolaylıkla uygulayabileceğimiz bir program değildir, kalite işletmemizin ve çalışanlarımızın düşüncelerine nüfuz etmek için bir yoldur. (Theodore Kinni) (kaizen institute.com. 2006, B).

Bu tanımlara göre kalite aslında müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanma düzeyi, doğal olarak müşterilerimizin aldıkları ürünlerden memnuniyet düzeyleri olarak ifade edilebilir. O halde kalite kavramı aslında müşterilerimizle olan ilişkilerimizin de temel noktası olarak ifade edilebilir. Bununla ilgili olarak Siemens'in kalite parolası şöyledir. “ Kalite müşterilerimizin geri gelmesidir, ürünlerimizin geri gelmemesidir.” General Electric şirketinin CEO'luğunu yapmış olan Jack Welch ise kalite hakkında şöyle demiştir: “ Kalite, müşteri bağlılığı için en iyi teminatımız, yabancı rekabete karşı en güçlü savunmamız, sürekli büyüme ve kazanca giden tek yolumuzdur.” (Kotler, 2007, S. 64). Kaliteden bahsedebilmemiz için müşterilerimizin aldıkları üründen memnun olmaları gerekmektedir.

2.1.2 Toplam Kalite Yönetiminin Gelişimi

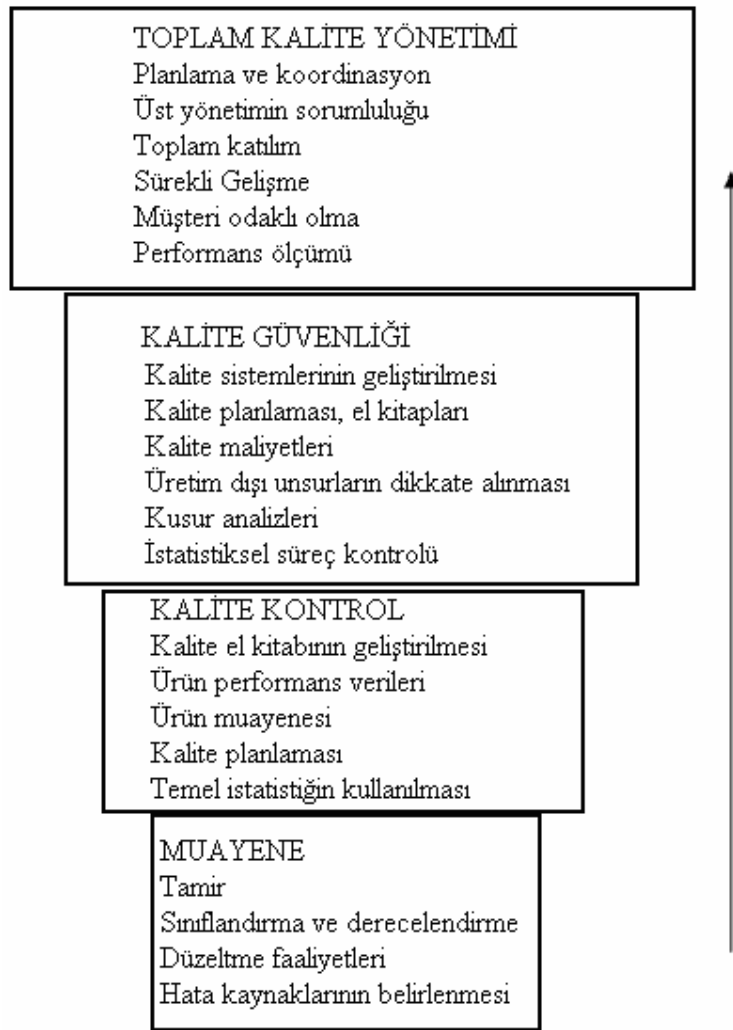
Çağdaş anlamda ilk kalite çalışmaları 1930'lu yıllarda Dr. Sheward'ın istatistiksel kalite kontrol çalışmalarıyla başlamıştır. İkinci dünya savaşı ile birlikte kaliteli ve hızlı üretim ihtiyacı doğmuş ve kalite kontrol sistemleri daha da önem kazanmıştır. 1950'li yıllarda kalite kontrol çalışmaları sadece üretim biriminin sorumluluğu değil artık bütün birimlerin sorumluluğu altına girmiş ve “Toplam Kalite Kontrol “ anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Bu dönemde Edwards Deming ve Joseph Juran gibi araştırmacıların çalışmalarına rastlanmaktadır. Bu araştırmacılar çalışmalarıyla toplam kalite anlayışının da fikir babaları olarak görülmektedir (Ekici, 2006, s.5). Bu araştırmacılardan özellikle Edwards Deming Japon bilim adamlarına verdiği seminerlerle Japonya'da toplam kalite yönetiminin oluşumuna öncülük etmiştir (deming.org, 2008, A). Deming çalışmaları ile Sheward'dan öğrendiği istatistiksel kalite kontrol sistemini Japonlara öğretirken “insana değer verme” kavramını da ortaya atarak örgütsel değişim için gerekli gördüğü 14 ilkesiyle (Hales, Chakravorty, 2006, s.133) toplam kalite anlayışının temellerini oluşturmuştur.

1950’li yılların sonlarına doğru toplam kalite kontrolü çalışmalarında Arnold V. Feigenbaum dikkat çekmektedir. Feigenbaum kaliteyi “bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarının müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirildiği etkili bir sistemdir” (Taner, Kaya, 2005, s.354) şeklinde tanımlayarak kaliteyle ilgili olarak organizasyonda bulunan tüm birimlerin sorumluluğunu ortaya koymuştur. Bu anlayışın toplam kalitenin de önemli noktalarından biri olan kalitenin örgütteki herkesin sorumluluğu (Başaran, Aydemir, 2004, s.100) olduğu ilkesine katkıda bulunmuştur.

Feigenbaum’dan sonra “sıfır hata” akımıyla Philip Crosby araştırmalar yapmıştır ve sıfır hata anlayışı ile işletmelerde sıfır hatayı sağlamaya ve hatayı önleme sisteminin oluşturulması gerekliliği üzerinde durmuştur. Ayrıca Crosby’e göre pahalı olan kalite değil kalitesizliktir (Ilıkkın, 2005, s.7). Crosby’nin bu çalışmasıyla toplam kalite anlayışının önemli bir ilkesini ortaya konulmuştur. Ishikawa ise kaliteyi; müşteriye daima merkeze alan en ekonomik, en kullanışlı tasarım ve üretim yapmak, müşteriye memnun etmek ve satış sonrası hizmetleri vermek olarak tanımlamaktadır (Çoban, 2004, s.84). Ishikawa’nın toplam kaliteye en önemli katkılarından biri de kalite çemberleridir. Kalite çemberi Ishikawa’nın tanımıyla kalite kontrol çalışmalarını aynı iş yerinde gönüllü olarak yürüten bir iş grubudur (Ekici, 2006, s.29). Kalite çemberlerinin faydaları genel olarak iş gören motivasyonunun sağlanması, çalışanların problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması ruhunun oluşturulması, işletme içi iletişim ve koordinasyonun sağlanması ve böylece verimliliği ve kaliteyi artırma şeklinde (Çoban, 2004, s.88) ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimine katkıda bulunan bir diğer araştırmacı da Japon Masaaki Imai’dir. Imai geliştirdiği “kaizen” (sürekli gelişme) felsefesiyle toplam kalite anlayışında önemli katkılardan birini sağlamıştır, Imai’ye göre kaizen basit metotlarla çalışır. Bu metotlar; ortak duygu, ortak hedef, tam anlamıyla destekleme ve çalışanların hedefe doğru cesaretlendirilmesidir (kaizeninstitute.com, 2006, A).

Bu gelişmeler doğrultusunda çağdaş anlamda kalite anlayışı muayene aşaması ve istatistiksel kalite kontrolünden, toplam kalite kontrolüne ve daha sonra ise toplam kalite yönetimine doğru bir süreç geçirmiştir. Bu süreç içinde kalite anlayışı ürün kontrolünden organizasyonun tamamının sorumluluğu olan, hata önlemeye ve örgütteki herkesin katılımına dayalı bir anlayışa dönüşmüştür. Bu da toplam kalite anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2 : Toplam Kalite Yönetiminin Gelişmesindeki Dört Aşama

Kaynak: Şimşek, Nursoy, 2002, s. 37

2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam kalite yönetimi dört temel ilke etrafında şekillenmektedir. Bunlar; üst yönetimin liderliği, tüm çalışanların katılımı, sürekli gelişme anlayışı ve müşteri odaklılıktır. (Şimşek, Nursoy, 2002, s.25-36). Aynı zamanda toplam kalite yönetimi literatüründe yetkilendirme ve sorumluluk alma gibi kavramlar başarılı toplam kalite yönetimi programlarının önemli unsurları olarak görülmektedir (Ugboro, Obeng, 2000, s.248).

2.1.3.1. Üst Yönetimin Liderliği

Toplam kalite yönetiminde yönetim, liderlik pozisyonunu en iyi şekilde yürüterek ve ekip çalışmasında bir organizatör olarak çalışanları iyi motive etmelidir (Ören, 2002, s.27). Deming'e göre kalite sorunlarının %85 'inden yönetim sorumludur (Kotler, 2007, S. 64). Benzer bir tanımlamayı Joseph Juran yapmıştır. Juran'a göre bir işletmedeki kalite sorunlarının % 85'i kötü tasarlanmış süreçlerden kaynaklanır. Süreç tasarımı konusundaki kararlar da yönetim tarafından alınır. Bunun sonucu olarak kalite sorunlarının %85'inden yönetim sorumludur. (Şimşek, 2007, s.153). Yönetimin bu işlevinden dolayı kalite ve toplam kalite öncelikle yönetimle başlar. Üst yönetimin liderliği önemli bir adımdır. Kalite çalışmalarının başarıya ulaşması üst yönetimin sahip çıkması ve bu sahiplenmenin kesintiye uğramamasına bağlıdır (kalder.org.tr, 2001). Buna göre toplam kalite yönetiminde liderlerin görevleri olarak şunlar sayılabilir (kobifinans.com. 2008.)

- Grup çalışmasına inanılmalı ve bu yöndeki çabalar desteklenmelidir.
- Problem-çözme konusunda kararlı olunmalı; problem çözme konusunda duygularla değil bu konuda geliştirilmiş yöntemler kullanılarak hareket edilmelidir.
- Önemli kararlar almadan önce çalışanlara danışılmalıdır.
- Çalışanlar arasında saygı ve güven tesis edilmelidir.
- Organizasyonda müşteri üzerinde odaklanmış ve ona kaliteli hizmet sunmayı amaçlayan bir misyon üstlenilmelidir.

- Organizasyonda probleme neden olan yüzde 5 grup ile değil, bunun dışında kalan yüzde 95'lik çalışma grubunun davranışı ve yöntemi ile ilgilenilmelidir.
- Çalışanların probleme neden olan yüzde 5'inin de geliştirilmesi için uygun ve adil kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır.
- Çalışanları suçlamadan önce süreçler analiz edilmeli ve sistemler geliştirilmelidir.
- Güç odaklı karar alma uygulamasından kaçınılmalı; yukarıdan emir ve talimata dayalı uygulamalar yapılmamalıdır.
- Risk alma ve riske katlanma yaklaşımını geliştirerek yaratıcılık teşvik edilmelidir. Dürüstçe yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.
- Çalışanlara yardımcı olan bir lider olunmalıdır. Elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve buna göre hareket edilmesini sağlayan açık iletişim atmosferi organizasyonda geliştirilmelidir.

Buna göre TKY'de liderin görevi eşgüdümlemeyi ve işgörenlerin gelişimlerini sağlamak, sistemi bir bütün olarak görebilmek, ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak, işgören-yönetici-müşteri arasındaki çok yönlü iletişimi kurabilmek, elde edilen bilgileri verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmektir (Doğan, 2002, Ankara, s.87). Doğan'a göre TKY'de liderin başlıca 5 işlevi vardır. Bunlar; planlama yapma, grup değerlerinin oluşumunu yönlendirme, grup sürecini değerlendirme, üyelere bir gruba ait olma duygusunu geliştirme ve özdeşleşme gücünü geliştirmedir. Bu işlevleri yerine getiren liderler kalite sisteminin oluşmasını ve çalışmasını temin edebilirler. (Doğan, 2002, s.87). Üst yönetimin liderliği ile işgören güçlendirmesi ve sorumluluk alma kavramları arasında da güçlü bir bağlantı vardır. (Ugboro, Obeng, 2000, s.264). Toplam kalite uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin liderliği vazgeçilmez bir unsurdur. Yine toplam kalite araştırmacılarının vurguladığı bir nokta da toplam kalite yönetiminde bulunan liderliğin daha çok transformasyonel liderlik olduğudur (Samson, Terziovski,

1999, s.396). Transoformasyonel liderlikte liderin özellikleri olarak şunlar sayılabilir (Eraslan, 2004, s. 7):

- a) Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma
- b) Zihinsel uyarım ve yaratıcılık
- c) Karizmatik etkiye sahip olma
- d) Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi
- e) Değişimin temsilcisi olma
- f) Duygusal dayanıklılık, cesur olma, risk alma
- g) Güçlendirme (yetkilendirme)
- h) Esnek yönetim anlayışı
- i) Güvenilirlik ve öz güven sahibi olma
- j) Ekip çalışmasına önem verme
- k) Yaşam boyu öğrenme
- l) Mizah anlayışı

Bu özelliklerin yanında Deming ve diğerleri tarafında öğretilen liderce yönetiminde liderlerin odaklanması gereken unsurlar Glasser tarafından şu şekilde aktarılmaktadır (Glasser, 1999, s. 190):

■ Herkese yapmak istediği işlerde kaliteyi vurgulamak, kimseden yararsız işler ya da yapabileceğinden azının istememek.

■ Tüm baskıdan arınarak ve kaliteye yönelik doğal arzunun tek güdüleyici olması gerektiğini kabul ederek dostça ve hakça bir işyeri ortamı oluşturmak.

■ Kaliteye yalnız öz değerlendirme yoluyla ulaşılabileceğinden herkese kendi çalışmasının kalitesini değerlendirmeyi öğretmek.

Kalite kültürü içinde liderden beklenen çalışanlara koçluk etmeleri ve yetkileri mümkün olduğunca delege edebilmeleridir (Pakdil, 2004, s.173). Lider

yönetici çalışanları güçlendirmeye çalışır (Glasser, 1999, s. 31). Üst yönetimin liderliği ve liderlik mekanizması toplam kalite yönetiminin performansını etkileyen önemli bir unsurdur. Üst yönetimin liderliği olmadan toplam kalite yönetiminden bahsetmemiz mümkün olmayacaktır.

2.1.3.2. Tüm Çalışanların Katılımı

Toplam kalite yönetiminin felsefesinin önemli ilkelerinden biri de üst yönetimden en alt kademe çalışanlara kadar tam katılımının sağlanmasıdır (Taveria vd., 2003, s.281). Japon kalite kültüründe hat başındaki çalışanlar dahi kendi iş süreçleri ile ilgili kararları kendileri verirler, iş süreçlerindeki performans ve kaliteyi arttırmak için gerekli yetkilere sahiptirler. Japon yönetimde çalışanların çok sayıda öneri getirmeleri sağlanır. Bu öneriler değerlendirilir ve çoğu kez bu öneriler Kaizen stratejisine dahil edilir (Pakdil, 2004, s.173). Bu katılımcılık anlayışının temelinde bireylerin tüm özelliklerinden gönüllü olarak yararlanabilme amacı bulunmaktadır. Katılımcılığın olmadığı bir işletmede sadece birkaç kişinin kabiliyetlerine bağımlı kalınacaktır. Bu nedenle toplam kalite kültürünün ve kalitenin gelişebilmesi için tüm çalışanlarının katılımı sağlanmalıdır.

Ülkemizdeki kalite kuruluşu olan Kalder'in 2001 yılında yayınladığı kalite seyir defteri incelendiğinde kalite yolculuğuna başlamış birçok işletmenin de çalışmaları sırasında katılımcılığı arttırmaya yönelik çalışmaları görülmektedir. İşletme hedeflerinin oluşturulmasından işçi sağlığı konularına, performans kriterlerinin belirlenmesinden çalışanların hedefleri ile işletme hedefleri ile uyumlaştırılmasına kadar birçok konuda çalışanların katılımı desteklenmektedir (kalder.org.2001).

Katılımı sağlamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Bu yollardan biri çalışanların yetkilendirilmesidir (Pakdil, 2004, s. 174). Çalışanların kendi çalışma alanları içinde yetkilendirilerek çalışmaları ile ilgili öneriler geliştirmeleri ve bunların sürekli gelişme anlayışı içinde değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Organizasyondaki herkes, içinde çalıştıkları süreçleri sürekli geliştirmeye uğraşmalı ve öneriler geliştirerek kararlara katılmalıdır (Şimşek, Nursoy, 2002, s.26).

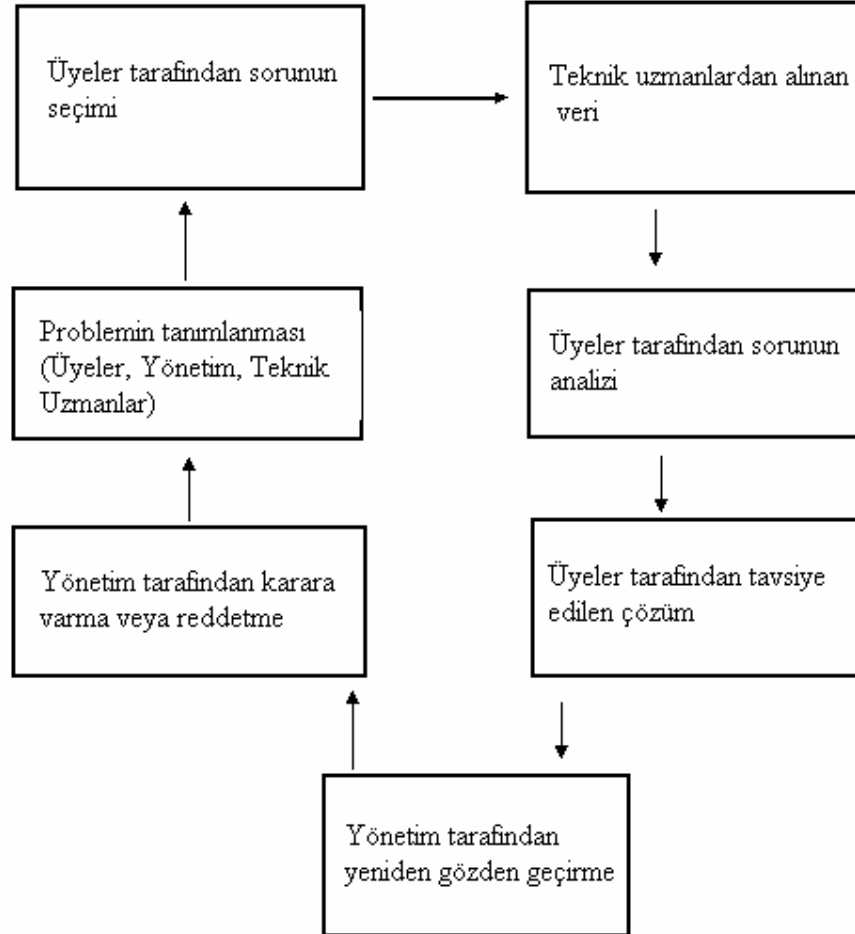
Katılımı sağlamanın bir yolu da takım çalışmalarıdır. Takım çalışmasına bağlı bir kültür geliştirildiğinde çalışanlar geleceğe korkuyla değil umutla bakabileceklerdir. Ancak çalışanlar işletmeye bir bütün olarak bakamıyorlarsa takım çalışması da bitecektir. Bu nedenle katılımcılığı sağlarken çalışanların işletmeye bir bütün olarak bakabilmelerinin sağlanması da gerekmektedir (Ören, 2002, s.35–36). Toplam kalite yönetiminde takım çalışmalarında önemli bir araç olarak kalite çemberleri kullanılmaktadır.

Kalite çemberleri sorunları tanımlamak, çözümlenmek, çözümler üretmek ve bu çözümleri uygulamak amacıyla benzer işi yapan bireylerden oluşan küçük gruplardır (Doğan, 2002, s.47).

Kalite çemberleri aynı üretim alanında çalışan iş görenlerin kaliteyi geliştirmek için bir araya gelmeleriyle oluşmaktadır. Bu iş görenler genellikle gönüllü olarak bir araya gelmektedirler. İş görenler bir araya geldiklerinde istatistiki yorumlar yapmakta ve problem çözme tekniklerini kullanarak çözüm önerileri üretmektedirler. Sonuçlar üst yönetime rapor edilmekte ve yönetim bu görüşler çerçevesinde hareket etmektedir. Aynı zamanda geliştirilen öneriler ödüllendirilmektedir (Ören, 2002, s.36–37). Çemberler düzenli olarak toplanırlar. Ürettikleri çözüm önerilerinin geçerliliğini ve uygulanabilirliğini belirleyerek üst yönetime periyodik olarak sunarlar ve sonuçları izlerler. Çember üyeleri bazı durumlarda uzmana başvurabilir ve eğitim isteyebilirler. Kalite çemberleri aracılığı ile tespit edilen sorunlara çözümler bulunabilmektedir. Kalite çemberlerinin felsefesi, bir işi yapan kişinin kendi işini herkesten daha iyi bildiğidir (Şimşek, Nursoy, 2002, s. 27).

Kalite çemberinin önemli bir faydası da iş görenin kararlara katılımı sonucu kendini ifade edebilmesi ve iş tatmininin artmasıdır. Bu çerçevede işi ile ilgili sorunları bir anlamda tespit eden ve bunlara çözüm bulan iş görenin daha verimli olduğu söylenebilir çünkü iş görenin beyin gücüyle de katılımı sağlanmaktadır. Aynı zamanda iş gören süreçlerin gelişmesini sağlayarak kurumun sürekli gelişmesine katkı sağlamaktadır. Kalite çemberlerinin en önemli katkılarından birisi de ortak akıl kullanımını desteklemesidir.

Kalite çemberlerinin işleyiş süreci genel olarak şöyledir:



Şekil 3: Kalite çemberlerinin işleyişi

Kaynak: Ören, 2002, s.38

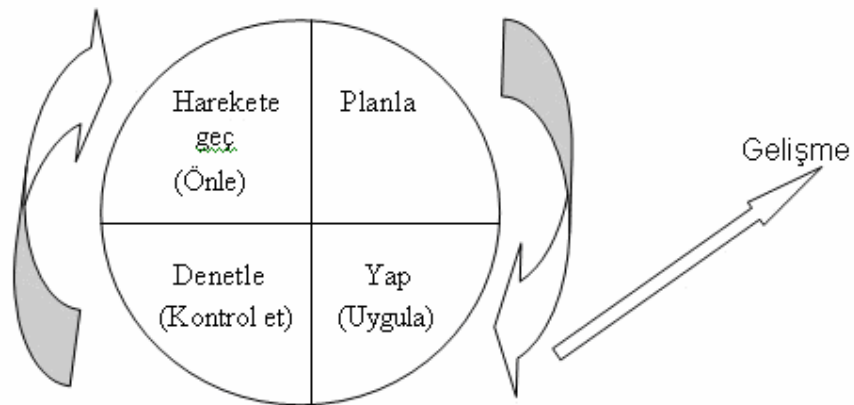
TKY' deki takımlar; yönetim takımı, süreç takımı, sorun çözme takımı, proje takımı olarak sınıflandırılmaktadırlar. TKY'de takımların oluşturulmasında dikkate alınan unsurlar; liderlik, ortak hedefler, paylaşılan misyon, ortak değerler, karşılıklı güven, yetkilendirilme, çok işlevsel olma, sürekli iyileştirmedir (Doğan, 2002, s. 61).

Takımlar oluşturdukları kolektif düşünce ve etkin iletişim sistemiyle örgüt içinde yaşayan bir organizma gibi hareket etmektedirler (Özgen vd., 2004, s.180). Bu sayede örgüt içinde bilginin oluşmasına ve yayılmasına katkıda bulunurlar.

2.1.3.3 Sürekli Gelişme

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi sürekli gelişme anlayışıdır. Bu anlayış “Kaizen”olarak adlandırılır. Kaizen’de (sürekli gelişme) küçük iyileştirme projeleri ile standartlar sürekli geliştirilmektedir. Kaizen anlayışı ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli geliştirilmesi için sıfır hata; bireylerin sürekli geliştirilmesi için ise eğitim kavramlarını öngörür (Şimşek, Nursoy, 2002, s.32). Kalitenin gurularından Imai’ye göre batılılarda yenilikçi ve sonuç öncelikli düşünce tarzı ortaya çıkarken japonlarda kaizen anlayışı ve süreç öncelikli düşünce tarzı ortaya çıkmaktadır (Pakdil, 2004, s.173). Sürekli gelişme anlayışı sadece kurumun sürekli iyileşmesi kapsamaz aynı zamanda çalışanlarında sürekli gelişmelerini öngören ve hayata yayılan bir anlayış olarak ifade edilebilir.

Sürekli gelişmede kullanılan önemli yollardan birisi PUKÖ döngüsüdür. Bu döngüde yapılacak işlerle ilgili planlama-uygulama-kontrol etme-hataları önleme süreci oluşturularak hatalar mümkün olduğunca aza indirilir ve süreçler sürekli geliştirilir. Bu sayede sürekli uygulamalarda sürekli verimlilik artışı sağlanarak gelişim kaydedilebilmektedir. (Pakdil, 2004, s.177).



Şekil 4: PUKÖ Döngüsü

Kaynak: www.onlinekalite.com, 2008

2.1.3.3.1 Sıfır Hata

Toplam kalite yönetiminin gurularından olan Imai'ye göre sonuçların daha iyi olabilmesi için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gerekmektedir. Süreçlerde hatayı önlemek için öncelikle tüm çalışanlar süreç performansını iyileştirici faaliyetler üzerine odaklanmalıdır (Pakdil, 2004, s.180). Bunun sonucu olarak katma değer oluşturmeyen süreçlerin elenmesi ve tüm süreçlerin en üst düzey performansla çalışması sağlanmalıdır. Toplam kalite yönetimi sürekli gelişme anlayışında iyi daha iyinin düşmanıdır. Diğer bir ifade ile bir işin veya uygulamanın daha iyisi sürekli aranır ve verimlilik artışı sağlanmaya çalışılır. Bu çalışmalar sırasında temel hedef sıfır hataya ulaşmaktır. Bu hedefe yönelik yapılan faaliyetlerde işleyiş ve süreçlerdeki hatalar azaltılıp yok edilirken gereksiz süreçler de ortadan kaldırılarak gelişme ve verimlilik artışı sağlanır.

2.1.3.3.2 Eğitim

Kalite politikası içersinde eğitim stratejisi mutlaka belirtilmelidir çünkü kalitenin geliştirilmesi için yapılacak en uygun iş eğitimidir. Kalitenin gurularından Ishikawa'nın dediği gibi "kalitenin başı da sonu da eğitimidir" (Şimşek, Nursoy, 2002, s. 34).

Kalite konusunda kararlılık sağlandıktan sonra verilecek eğitimler planlanmalı, eğitimin insanlara kazandırması istenen tüm özellikler tanımlanmalı, eğitimin kaynakları belirlenerek temin edilmelidir. Bunun yanında eğitime üst düzey yöneticilerin TKY ve prensipleri, kalite iyileştirme ihtiyacı ve iyileştirme konusunda eğitilmesi ile başlanmalıdır (Şimşek, Nursoy, 2002, s. 34).

Kalite eğitimi genelde dört aşamada gerçekleşmektedir (Ören, 2002, s.7). Bu aşamalar şöyle sıralanabilir:

- Kalite kavramları.
- Kalite araçları (pareto analizi, sebep- sonuç diyagramı, kontrol kartları vb.).

■ ISO-9000, EFQM, Malcom Baldrige, müşteri memnuniyet ölçümleri gibi özel bilgiler.

■ Yöneticilere çalışanları nasıl motive edeceklerini, nasıl coşturacaklarını ve nasıl yetkilendireceklerini gösteren liderlik eğitimi.

Bu eğitimler yanı sıra eğitimle ilgili olarak dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şöyle sıralanabilir (Ören, 2002, s.7):

■ İşletmenin Kalite Stratejisi Eğitimi: Personel işletmenin kalite politikalarını ve kaliteye bakış açısını bilmelidir.

■ İç Müşteri – Tedarikçi ilişkileri Eğitimi: Üretim sırasında her birim kendinden sonra gelen birimin tedarikçisi ve kendinden önce gelen birimin müşterisi durumundadır. Bu anlayışa müşteri zinciri denilmektedir. Bu zincir iş gören tarafından iyi özümsemezse kalite arayışlarında sıkıntılara düşülecektir.

■ Grup Çalışması Eğitimi: Ekip halinde problem çözme anlayışı ve becerisi iş görenlere kazandırılmak zorundadır.

Kalder'in Kalite Seyir Defteri incelendiğinde kalite yolculuğuna başlamış birçok işletmede toplam kalite yönetimi ve daha başka alanlarda bir çok eğitimin verildiği görülmektedir. Bunlar; kişisel gelişim eğitimleri, kariyer geliştirme eğitimleri, aile içi iletişim, toplam kalite yönetimi eğitimleri, sistematik problem çözme eğitimleri, iletişim eğitimleri vb. eğitimlerdir. Bu eğitimlerle ilgili olarak Beksa'da eğitimin 3 ayağından bahsedilmektedir (kalder.org.tr, 2001):

■ Hedeflere ulaşmak için verilen eğitimler (bunlar daha çok teknik eğitimlerdir).

■ Çalışanların kariyerlerine yönelik eğitimler.

■ Çalışanların kişisel gelişimlerine yönelik eğitimler.

Görüldüğü gibi uygulamada da bireylerin kişisel gelişimleri, kariyerleri ve TKY' ye yönelik hedefler eğitim açısından önemlidir.

2.1.3.4. Müşteri Odaklı Olma

TKY’de geçerli bir felsefe “bizim paramızı patron değil müşteri öder” düşüncesidir. Günümüzde birçok işletmeler ayakta kalabilmek için müşteri odaklı çalışmaktadır. Ancak müşteri odaklılık sadece dış müşteriye odaklanmak değildir. Bu kavram aynı zamanda iç müşteri olarak adlandırılan çalışanları da kapsamaktadır (Ören, 2002, s.31-32). Ishikawa’ya göre bir süreç bir diğer sürecin müşterisidir. İç müşterinin memnuniyeti ve iç müşteri üzerindeki performans dış müşteriyi direkt olarak etkiler (Pakdil, 2004, s.180). Müşteri memnuniyetinin temelinde çalışanların memnuniyeti vardır. Mutsuz bir çalışanın hevesli bir şekilde müşteriyi memnun etmesini beklemek tutarsızlıktır (kalder.org. tr, 2001).

Satın alınan mal ya da hizmetin sağladığı faydalar ile müşterilerin beklentilerinin ve isteklerinin uyuştugu noktada müşteri tatmini ortaya çıkmaktadır. Beklentilerin uyuşmaması durumunda ise tatminsizlik yani memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır (Tütüncü, İpekgil Doğan, 2003, s.132). Müşteri memnuniyetinin sağlanması ise rekabette önemli avantajlar sağlamaktadır (Şimşek, 2007, s.46).

Müşteri memnuniyeti bütün işletmeler için önemli bir kavramdır. Çünkü müşteri memnuniyeti ne kadar çok olursa müşterileri elde tutma oranı o kadar yüksek olur. Yeni müşteriler elde etmek mevcut müşterilerin elde tutulmasına göre 5-10 kat fazla maliyetli olabilir (Kotler, 2007, s.90).

2.1.4 Toplam Kalite Yönetiminin Öncüleri

Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkmasında ve gelişmesinde katkıda bulunan bazı önemli isimler şunlardır: W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum. Bu kişilerin katkıları şöyledir.

1. W. Edwards Deming (1900-1993)

Edwards Deming İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra Japon bilim adamlarına verdiği seminerlerle Japonya’da toplam kalite yönetiminin oluşumuna öncülük etmiştir (deming.org,2008, A). Deming çalışmaları ile bir istatistik uzmanı olan Sheward’dan öğrendiği istatistiksel kalite kontrol sistemini Japonlara öğretirken

insana değer verme kavramını da ortaya atar. Deming geleneksel işletme anlayışını eleştirirken şu örnekleri vermektedir (şimşek, 2007, s. 44):

- Hiç kimseyi haksız yere cezalandırmak istemeyen bir ğretmen geçme notunun biraz altında kalan öğrenciye sınıf geçirecektir.

- Korku yanlış rakamları davet eder. Kötü haber getirenlerin sonu pek iyi olmaz. İşini kaybetmek istemeyen bir çalışan patronuna sadece iyi haberleri getirecektir.

- Her birey kendisi hakkında olumlu bir imaj oluşturmayı ister. Ne tür şeyler okuduğu konusunda kendisiyle görüşme yapan bir kişiye New York Times okuduğunu söylerken gerçekte bu sabah bir magazin gazetesini almış ve okumuştur.

- Çarpıtılmış rakamlara dayalı istatistiksel hesaplar ve yordamlar kafa karışıklığına, hayal kırıklığına ve yanlış kararlara yol açabilir.

- Muhasebe hesaplarını temel alan performans ölçümleri hedefleri tutturma amacıyla çalışanların süreçleri ve sayıları arpıtmasına yol açabilir.

Deming bu örnekleri verirken işletmelerin lmc hastalığı olarak ifade ettiği beş noktadan bahseder. Bu beş nokta şunlardır (şimşek, 2007, s. 62):

1. Amaç ve süreklilik yoksunluğu
2. Kısa vadeli kara odaklanmak
3. Performans, liyakat ve yıllık değerlendirmelerin yanlış veya eksik araçlarla yapılması veya hiç yapılmaması.
4. Yönetimin sık sık değişmesi
5. Yönetimin karar verme süreçlerinde daha az görülebilir veya örtük faktörleri ihmal ederek aşırı şekilde sayısal verilere odaklanması.

Deming bu noktalardan hareketle örgütsel değişim için gerekli gördüğü 14 ilkesiyle (deming. org. 2008, B) toplam kalite anlayışının temellerini oluşturmuştur. Bu ilkeler şunlardır:

1. Örgütte hizmet ve ürünlerin geliştirilmesine karar verilmeli ve bu kararlılık sürdürülmelidir. Bu sayede rekabet edilebilir, ayakta kalınabilir ve iş imkânları sağlanabilir.

2. Yeni kalite felsefesi yerleştirilmelidir. Çalışanların tamamının kaliteye odaklanması sağlanmalıdır (Şimşek, 2007, s. 64). Batı yönetim sistemi değişime uyanmalı ve sorumluluklarını üstlenmelidir. Değişim için liderlik yapılmalıdır.

3. Kalite denetimi bağımlılığı durdurulmalıdır. Kalite denetimi bağımlılığını elimine edebilmek için üretim alanında kalite oluşturulmalıdır.

4. Fiyata dayalı değil, bağlılık ve güvene dayalı tedarikçi ilişkileri kurulmalıdır.

5. Kalite ve verimliliğin artırılması için üretim ve hizmet sistemi sürekli geliştirilmelidir. Bu sayede maliyetler azaltılabilir.

6. İş başı eğitim sağlanmalı, kurumsallaştırılmalıdır.

7. Liderlik anlayışının kurumsallaşması sağlanmalıdır. İdare; çalışanların, makine ve ekipmanların daha iyi iş çıkarması için destek olmalıdır. Yönetimin ve üretim çalışanlarının gelişimi sağlanmalıdır.

8. Çalışanlar arası korkuya son verilmeli, herkes işletme için etkili çalışabilmelidir.

9. Departmanlar arası bariyerler yıkılmalıdır. Araştırma, dizayn, satış ve üretim departmanları bir takım olarak çalışabilmelidir. Bu sayede üretim problemleri öngörülebilir.

10. İşletme sloganları ortadan kaldırılmalıdır. Fabrika alanında iş standartları ve kotaları kaldırılmalı, sayısal verilere dayalı yönetim anlayışına son verilmeli bunun yerine liderlik mekanizması kurulmalıdır.

11. Çalışanların yaptıkları işten gurur duymaları sağlanmalıdır. Yönetimin görevi sayılardan kaliteye doğru dönüşümü sağlamak olmalıdır.

12. Yönetimin ve mühendislik kademesinin yaptıkların işlerden gurur duymaları sağlanmalıdır. Bu nesnel ölçümlerin kaldırılması demektir.

13. Güçlü eğitim ve kişisel gelişim programları oluşturulmalıdır. Eğitim ve kişisel gelişim sistemleri kurumsallaştırılmalıdır.

14. Dönüşüm herkesin işi olmalıdır

Deming örgütsel dönüşüm için belirlediği bu 14 ilkesinden Anderson ve arkadaşları 7 kavram çıkarmışlardır (Hillmer, Karney, 2001, s.373). Bu kavramlar; vizyoner liderlik, iç ve dış iş birlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişme, işgören bağlılığı ve müşteri memnuniyeti olarak belirlenmiştir.

Deming'in toplam kalite literatürüne kattığı farklı kavramlar da vardır. Bunlar; İstatistiki süreç kontrol çizelgeleri, değişkenliğin özel ve genel nedenleri, planla-yap-denetle-uygula basamaklarına dayalı kalite planlama modelidir (Şimşek, 2007, s. 63).

Deming'in yaptığı çalışmalarda amaç kaliteyi ve verimliliği arttırmak, örgütün uzun süreli yaşamasına sağlamaktır. Deming'e göre rekabet edebilir olmanın yolu kalitedir. Her işgören kalite teknikleri konusunda yetiştirilmelidir (Doğan, 2002, s.34). Aynı zamanda değişim isteyen liderler ve yöneticiler insan psikolojisi, grup psikolojisi, toplum psikolojisi ve değişim psikolojisi gibi kavramlardan haberdar olmalıdırlar (Şimşek, 2007, s. 44).

Deming'in çalışmaları incelendiğinde kalitenin sorumluluğunun özellikle yönetime verildiği görülmektedir. Yönetim korkuyu, sloganları ortadan kaldırarak

kalite liderliği yapmalıdır bunun yanında çalışanları desteklemeli ve katılımı sağlamalıdır.

2. Joseph M. Juran(1904-)

Deming'den sonra çalışmalar yapan bir diğer toplam kalite öncüsü ise Juran'dır. Juran kalite konusunda koyduğu ilkelerde işgören açısından Demig'in çalışmalarına benzer biçimde katılım ve takdir-ödüllendirme sisteminden bahsetmektedir. Juran organizasyonda karşı eğilimlerle mücadele edilmesi gerektiğini savunmuş ve değişime direnmelere karşı önlem alınmasını önermiştir. Bu noktada tüm çalışanların değişimin mantığını kavramaları için bir araya gelmelerinin ve bu konuda tartişmalarının gerekliliğinden bahsetmiştir (canaktan.org. 2007).

Juran yine Deming'e benzer bir biçimde kalitenin temel sorumlusu olarak üst yönetimi görür. Kalite problemlerinin işçilerin dikkatsiz ve özensiz çalışmaları ve işlerin sahiplenmemelerinden kaynaklandığını ileri sürer ve yönetimin bu durumu düzeltmesi gerektiğini belirtir (şimşek, 2007, s. 44).

Yukarıda da belirtildiği gibi Juran'a göre kalite arayışı tepe yönetimden başlamalıdır. Yöneticiler bugün literatürde "Juran Üçlüsü" olarak bilinen basit metodolojiyi kullanarak bu arayışa başlayabilirler (şimşek, 2007, s. 66). Bu üçlü şunlardan oluşmaktadır (juran.com, 2007, A): "Planlama, kontrol, ürün ve süreçlerin kalitesinin iyileştirilmesi." Juran üçlüsünün kullanılabilmesi için yönetimin anlaması gereken 3 metodoloji bulunmaktadır.

1.Planlama Metodolojisi: Planlamada taktik ve stratejik amaçlar başarılmalıdır. Örgütsel düzeyde yapılan planlama diğer bir ifade ile stratejik planlama ürün ve süreçlerin geliştirilmesi (ürün ve süreçlerde kalite planlaması) olarak belirtilebilir. Kalite planlamasında müşteri ihtiyaçlarına göre ve müşteri memnuniyetini sağlayacak şekilde ürünler, hizmetler ve süreçler yeniden planlanmalıdır. Kalite planlaması aşamasında takip edilecek aşamalar şunlardır (juran.com, 2007, B):

- Müşterilerin ve hedef pazarların belirlenmesi

- Örtülü ve karşılanmamış müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi.

■ Keşfedilen müşteri ihtiyaçlarının üretim ve hizmet birimlerine aktarılması, bu ihtiyaçlar doğrultusunda yeni standartların, özel süreçlerin geliştirilmesi.

■ Ürün veya hizmetin belirlenen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi.

- En etkili yoldan üretim süreçlerinin geliştirilmesi

- Geliştirilen süreç, ürün ve hizmetlerin üretim bölümüne aktarılması.

2.Kontrol Metodolojisi: İkinci yönetim metodolojisinde istenmeyen ve umulmadık değişimlerin kontrol edilmesi işlemi vardır. Kontrol sürecinde kullanılmak üzere planlama aşamasında standartlar belirlenir ve tanımlanır. Kontrol aşamasında yapılacak faaliyetler şunlardır:

- Süreç veya üründe kontrol noktası belirlenmeli.

- Kontrol değişkenini ölçmek için bir ölçek geliştirilmeli.

- Ölçüm sonuçlarının belirlenmesi için değerlendirme kriteri belirlenmeli.

- Hedef ve standartlarla karşılaştırmalar yapılmalı.

■ Eğer sonuçlar standartlara uymuyorsa gerekli iyileştirme çalışmaları yapılmalı.

Kontrol aşamasında performans değerlendirme faaliyetleri de önemli bir yer tutmaktadır. Performans değerlendirmede 3 önemli aşamadan bahsedebiliriz.

- Performansın değerlendirilmesi

- Performansın standartlarla karşılaştırılması

- Farklılıklarla ilgili uygulamaların yapılması

3.İyileştirme Matadolojisi: Bu aşama artık hareket etme, faaliyete geçme aşamasıdır. Bu aşamada yüksek hedeflere ulaşma, maliyetlerin düşürülmesi, israfın azaltılması ve müşterilere daha iyi ürün ve hizmet sunulması aşaması vardır (juran.com, 2007, A)

Juran'ın kalite anlayışını özetleyen 10 ilkesi mevcuttur (Şimşek, 2007, s. 67).

1. Kalite iyileştirmesi konusunda bir farkındalık oluşturulması.
2. Sürekli iyileştirme ve gelişme için amaç ve hedefler belirlenmesi.
3. Belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için kalite kurulunun kurulması, problemlerin saptanması, belirli bir iyileştirme projesinin seçilmesi, projeyi hayata geçirebilecek bir takım oluşturulması.
4. Herkesin eğitilmesi
5. Problemlerin çözülmesi için projeler geliştirilmesi ve başkaları tarafından geliştirmesinin özendirilmesi.
6. İlerlemenin denetlenmesi ve rapor edilmesi.
7. Kalite sürecine katkıda bulunan ve başarılı olanların ödüllendirilmesi.
8. Kalite değerlendirme sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması.
9. Tüm süreç ve iyileştirmelerin mutlaka kaydedilmesi.
10. Yıllık iyileştirmelerin kurumsal sisteme yansıtılması.

3. Philip B. Crosby (1926-2001)

Crosby “sıfır hata” kavramıyla ön plana çıkmaktadır (asq.org, 2008, A). Crosby bu kavram ile işletmelerde sıfır hatayı sağlamanın ve hatayı önleme sisteminin oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durmuştur.

Crosby'e göre pahalı olan kalite değil kalitesizliktir (Ilıkkan, 2005, s.7). Crosby'nin kalite çalışmaları ile ilgili olarak 14 ilkesi mevcuttur. Bunlar şöyledir (Doğan, 2002, s. 31):

1. Kalite için yöneticinin tam inancı sağlanmalıdır.
2. Yönetimin kalite ile ilgili kararları açık olmalıdır.
3. Kalite ile ilgili çalışma takımları kurulmalıdır.
4. Belirlenen programa göre iş görenler yönlendirilmelidir.
5. Kalite ölçüm işlemleri başlatılmalıdır.
6. Kalite maliyetinin ilkeleri belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
7. Düzeltici faaliyetler yapılmalıdır.
8. Sıfır hatalı üretim için planlama yapılmalıdır.
9. Denetim için mekanizma oluşturulmalıdır.
10. Sıfır hata günü ilan edilmelidir.
11. Örgütü başarıya ulaştıracak hedefler belirlenmelidir.
12. İşgören – yönetim arası iletişim sistemi kurulmalıdır.
13. Çalışmalara aktif olarak katılan işgörenler tanınmalıdır.
14. Kalite çalışmaları ile ilgili kalite konseyleri kurulmalıdır.

4. Armand V. Feigenbaum(1922-)

Feigenbaum kaliteyi “bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarının müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirildiği etkili bir sistemdir.”(Taner, Kaya, 2005,s.354) şeklinde tanımlayarak kalite anlayışında organizasyonda bulunan

tüm birimlerin sorumluluğunu ortaya koymuştur. Feigenbaum'un kalite ile ilgili ilkeleri ise şunlardır (Doğan,2002, s.36):

1. İş gören, müşteri ve yönetici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi.
2. İstatistiksel verilerin toplanması.
3. Bilgi edinmek için istatistiksel verilerin kullanılması.
4. Kalite konusundaki dalgalanmaların önlenmesi için istatistiksel süreç kontrolünün yapılması ve ölçümlerin uygulanması.
5. Kalite konusunda ideal yapının oluşturulması.
6. Kalitede gelişimi sağlamak için işlerin düzenlenmesi.

5. Kaoru İshikawa(1915-1989)

Ishikawa ise kaliteyi; müşteriye daima merkeze alan en ekonomik, en kullanışlı tasarım ve üretim yapmak, müşteriye memnun etmek ve satış sonrası hizmetleri vermek olarak tanımlamaktadır (Çoban, 2004, s.84). Ishikawa'nın toplam kaliteye önemli katkılarından biri kalite çemberleridir. Kalite çemberi Ishikawa'nın tanımıyla kalite kontrol çalışmalarını aynı iş yerinde gönüllü olarak yürüten bir iş grubudur (Ekici, 2006, s.29). Ishikawa'nın bir diğer katkısı ise problem çözme tekniklerini kolaylıkla uygulanabilecek şekilde uyarlamasıdır. Bu iyileştirme araçları şunlardır (Ören, 2002, s.52):

- **Sebeup-Sonuç Diyagramı:** Balık kılıcı diyagramı olarak da bilinen bu yöntem bir sorunun sebeplerini belirlemek için kullanılmaktadır.

- **Pareto Analizi:** Bir olayın grafik yardımıyla gösterilmesi ve karşılaşılan sorunun kaynağını oluşturan temel sebebin kantitatif bir analizidir.

- **Histogram:** Verilerin grafik olarak sunumunu sağlayan bir yöntemdir. Histogramlar sayesinde görselleşen verilerin anlaşılması ve yorumlanması kolaylaşabilmektedir.

- Dağılım Diyagramı: Birbirleri ile ilişki içinde olduğu düşünülen veri setlerinin belirli bir diyagramda incelenmesini sağlayan diyagramlardır.

- Kontrol Çizgeleri: Bir sürecin istatistiki açıdan belirlenen standartlarda olup olmadığını belirlemeye yarayan grafiksel bir metottur.

- Kontrol Yaprakları: Bilgi toplamak amacı ile kullanılan yapraklardır.

Toplam kalite yönetiminin önemli katkılardan birini yapmış bir diğer araştırmacı da Japon Masaaki Imai' dir. Imai "Kaizen" (sürekli gelişme) felsefesiyle toplam kalite anlayışında önemli gelişmelerden birini sağlamıştır.

2.1.5 Milli Eğitim Bakanlığında Toplam Kalite Uygulamaları

TKY felsefesini benimseyen ve özümseyen şirketler kaliteye verdikleri önemle büyük başarılar imza atmış ve içinde buldukları sektörde tartışılmaz üstünlükler elde etmişlerdir (Çaylak, 2005, s.1). Toplam kalite yönetimi, sağladığı bu rekabet üstünlüğü sayesinde birçok ülkede ilgi görmeye başlamıştır. Bu yönetim anlayışı özel sektörde olduğu kadar günümüzün ekonomik ve politik koşulları gereği üst düzeyde hizmetlerini sürdürürken maliyetlerini azaltmaları gerekliliği (asq.org, 2008, B) ortaya çıkan kamu kurum ve kuruluşlarında da yansımalarını bulmuştur.

Türkiye'de ilk olarak 1980'lerde rağbet görmeye başlayan TKY 1990'lı yıllardan itibaren kamu kurumları tarafından da ilgi görmeye başlamıştır (Cengiz vd., 2004, s.78). Bu kurumlardan biri de Milli Eğitim Bakanlığı'dır.

VII. beş yıllık kalkınma planında eğitim sisteminin yapılanmasından ve işleyişinden kaynaklanan sorunların önemini koruduğu tespit edilmiştir. Bu tespite göre "Milli Eğitim Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı'nın merkeziyetçi yapısı, alt birimler ve taşra teşkilatlarının hareket imkanlarının sınırlı olmasına ve karar alma sürecinin yavaş işlemesine yol açmaktadır" (ekutup.dpt.gov, 1996). Bu tespit doğrultusunda eğitim sisteminin karar alma mekanizmasının taşra teşkilatına da yayıldığı bir sisteme ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bu tespit doğal olarak eğitim yönetiminde insana değer veren, kaynakları etkili ve verimli kullanan, sürekli gelişmeyi politika olarak benimseyen, eğitim paydaşlarının eğitim

yönetiminde karar alma süreçlerine katılımını esas alan yeni bir yönetim felsefesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Çetin, Gülseren, 2003).

Bu gereklilikler doğrultusunda yukarıda belirtilen yönetim felsefesini karşılayan toplam kalite yönetimi anlayışı Milli Eğitim Teşkilatında uygulanarak yapısal ve işlevsel sorunlara çözüm bulunmaya çalışılmıştır. Bu noktada toplam kalite yönetimi ilk olarak 1999 Kasım tebliğler dergisinde yayınlanan “ MEB Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Yönergesi” ile Milli Eğitim Bakanlığı’nda uygulanmaya başlanmıştır. Bu yönerge Milli Eğitim Bakanlığı merkez, taşra, yurt dışı teşkilatı ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen faaliyetlerin toplam kalite yönetim anlayışına uygun olarak yürütülmesine ilişkin esasları ve usulleri belirleyen bir yönergedir (MEB Tebliğler Dergisi, Kasım 1999, s.42). Bu yönergede de belirtildiği gibi MEB toplam kalite uygulamaları merkez ve taşra teşkilatı olarak iki proje kapsamında uygulanmaktadır.

Yine Milli Eğitim Bakanlığı’nın her türdeki okul\kurumlarında toplam kalite anlayışının yaygınlaştırılması amacı ile Şubat 2002 tarihli 2533 sayılı tebliğler dergisinde yayımlanan “MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi” başlatılmıştır (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.55).

Toplam kalite çalışmaları çerçevesinde 2005 yılında 2568 sayılı tebliğler dergisinde, yapılan iyi uygulamaları değerlendirmek, tanımak ve takdir edebilmek amacı ile bir ödül yönergesi yayımlanmıştır (MEB Tebliğler Dergisi, Ocak 2005, s. 47). Milli Eğitim Bakanlığı TKY uygulamalarında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “ Mükemmellik Modeli “ esas alınarak yapılan öz değerlendirmeler esas alınarak sürdürülmektedir (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.55). Bu çerçevede hazırlanan ödül yönergesinde de değerlendirme kriterleri ağırlıklı olarak EFQM’den alınmış ve değerlendirmeler bu mükemmellik esaslarına göre yapılandırılmıştır (Çetin vd., 2005, s.7). Ödül yönergesi ile birlikte Personel Genel Müdürlüğü tarafından “Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı” hazırlanmıştır. Ödüllendirme süreci iki kategoride yapılmaktadır. Bunlardan birincisi “Yılın Kaliteli Okulu/Kurumu“ kategorisidir. Diğeri ise “ Yılın Kaliteli Ekibi “ kategorisidir.

Kalite değerlendirme çalışmalarından beklenen yararlarından birisi kamuda bulunan birey değerlendirme sisteminin yanı sıra ihtiyaç duyulan kurum ve ekip değerlendirme sisteminin oluşturulmasıdır. Bir diğer yarar ise ülke çapında okullarda kullanılan değerlendirme sisteminin disipline edilerek aynı kriter ve göstergelerin kullanılmasını sağlamak bunun sonucu olarak da değerlendirmenin geçerlilik ve güvenilirliğini arttırmaktır (Çetin vd., 2005, s.7). Bunun yanında ödüllendirme sistemi kurum düzeyi beklenen yapıyı açıklayıcı bir gösterge olarak kullanılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı TKY uygulamalarında kurumsal performans değerlendirmelerinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen mükemmellik modeli şu tanıma dayanmaktadır: “Performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar, politika ve stratejinin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir.” (kalder.org.tr, 2008)

Buna göre model 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bu kriterler şöyledir (Çetin vd., 2005, s.31): Liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, müşteri ile ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları.

Bu kriterlerden ilk beş kriter girdi kriteridir, son dört kriter ise sonuç kriterleridir. Bu kriterlerde sorgulanan alt kriterler ise şöyledir (Çetin vd., 2007, s.96-107):

1. Kriter: Liderlik:

■ Liderlerin önderliğinde, okul/kurum misyon, vizyon, ilke ve değerlerini nasıl oluşturmaktadır?

■ Liderler, okul/kurumun ilke ve değerlerini davranışlarına nasıl yansıtmakta ve bir kalite kültürü doğrultusunda nasıl örnek ve önder olmaktadır?

■ Liderler, iyileştirme çalışmalarına, yenilikçilik ve yaratıcılığa, öğrenmeye ve birlikte çalışmaya nasıl destek sağlamaktadır?

■ Okul/kurum içinde her düzeydeki liderler nasıl tanımlanmakta ve yönetime nasıl destek sağlamaktadırlar? (kurul ve komisyon çalışmaları, etkinlikler, temel süreçlerin tanımlanması vb.)

■ Liderler okul/kurum çalışanları, hizmet götürülen kesim ve işbirliği yapılan kişi ve kurumlarla olan ilişkileri nasıl yönetmektedir? (Bu kesimlerin istek, beklentileri dinleme, yanıtlama ve önerileri alma, başarıları tanıma, takdir etme vb.)

■ Okulda/kurumda liderler kendi liderlik etkinliklerini nasıl ölçmekte, değerlendirmekte ve iyileştirmektedir?

■ Okul/kurum liderleri bireysel gelişimlerini nasıl sağlamaktadır?

■ Okul/kurum liderleri toplumsal-sosyal sorumlulukların yerine getirilmesine nasıl destek olmaktadır?

2. Kriter: Okulun/Kurumun Planı (Okulun Gelişim Planı, Stratejik Plan):

■ Okul/kurum, mevcut durum analizini nasıl yapmaktadır?

■ Okul/kurum, stratejik plânlamasını yaparken; mevcut kurumsal performansını (öz değerlendirmesini), araştırma ve inceleme faaliyetlerini, Bakanlık plânlamalarını, yakın çevrenin ekonomik ve demografik göstergelerini, eğitimde ve bilimde yaşanan gelişmeleri nasıl dikkate almaktadır?

■ Okul/kurum, stratejik planlamasında paydaş beklentilerini/ihtiyaçlarını nasıl tespit etmekte ve planlarına nasıl yansıtılmaktadır?

■ Okul/kurum, stratejik plan girdileri ile ilgili gelecek tahminlerini nasıl belirlemekte ve planlamaya nasıl yansıtılmaktadır?

■ Okul/kurum, misyonunu, vizyonunu, ilke ve değerlerini, stratejik amaçlarını, hedeflerini, faaliyetlerini ve/veya projelerini ve birbirleriyle uyumlu olarak nasıl belirlemektedir?

■ Okul/kurum, performans göstergelerini nasıl belirlemekte ve nasıl değerlendirmektedir?

■ Okul/kurum, stratejik planı ve eylem planlarını/gelişim planlarını, süreçleriyle nasıl ilişkilendirmektedir?

■ Okul/kurum, eylem planlarını/gelişim planlarını, maliyetlendirme ve bütçelendirmeyi nasıl yapmaktadır?

■ Okul/kurum, stratejik planını ilgililere nasıl duyurmakta, kilit süreçler aracılığıyla planın yayılımı nasıl yapmakta, düzenli olarak nasıl gözden geçirmekte ve güncellemektedir?

3. Kriter: İnsan Kaynakları Yönetimi:

■ Çalışanların bilgi birikimi ve yetkinlikleri nasıl analiz edilmekte ve okul/kurum içi görevlendirmelerde nasıl dikkate alınmaktadır?

■ Çalışan performansının değerlendirilmesi ve takdiri nasıl yapılmaktadır?

■ Çalışanların bilgi birikimi ve nitelikleri nasıl geliştirilmektedir.?

■ Ekiplerin oluşumu ve çalışması nasıl sağlanmaktadır?

■ Çalışanların yönetime katılımı nasıl sağlanmaktadır?

■ Çalışanların iletişim gereksinimi nasıl saptanmakta ve karşılanmaktadır.

■ Okul/kurum içerisindeki görev dağılımı ve görev tanımlarının yapılması, okuldaki kurul ve komisyonların oluşumu, çalışanların ve kurulların görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi nasıl yapılmaktadır?

■ Çalışandan gelen yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin ve proje önerilerinin değerlendirilmesi nasıl yapılmaktadır?

■ Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin desteklenmesi nasıl yapılmaktadır?

- Çalışanların ücret ve ücret dışı olanaklardan adil bir şekilde yararlanması nasıl sağlanmaktadır?

4. Kriter: Maddi Kaynakların, Bilgi Birikiminin ve İş Birliklerinin Yönetimi

- Okul/kurum maddi kaynaklarını, belirlenen stratejik plan ve eylem planlarını/gelişim planlarını destekleyecek şekilde nasıl kullanmaktadır?
- Okul/kurum işbirliklerini ve bilgi birikimini nasıl yönetmektedir?
- Okul/kurum bina, donanım ve malzemeleri etkili ve verimli olarak nasıl kullanmaktadır?
- Bina, donanım ve malzemenin bakım, onarım, temizlik ve güvenliği nasıl sağlanmaktadır?
- Teknolojik gelişmeler nasıl takip edilmekte ve okul/kuruma nasıl kazandırılmaktadır?
- Okul/kurum Teknoloji ve bilgi birikiminden azami ölçüde nasıl yararlanmaktadır?
- Okul/kurum bütçesi nasıl yönetilmektedir?
- Okul/kurum paydaşlarıyla bilgiyi nasıl paylaşmaktadır?

5. Kriter: Süreç Yönetimi:

Bu kriterde okul içi süreçler sorgulanmaktadır. Bu süreçler yönetsel ve işlevsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Yönetsel süreçler ; karar verme, planlama, iletişim, koordinasyon, iletişim gibi faaliyetleri kapsarken işlevsel süreçler; öğrenci işleri, personel işleri, öğretim işleri, eğitim işleri gibi alt başlıklara ayrılmaktadır. Ayrıca yine bu kriterde aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

- Okul/kurum süreçleri nasıl analiz edilmekte ve tanımlanmaktadır?
- Okul/kurum kritik ve kilit süreçlerini nasıl belirlemektedir?

- Okul/kurum süreç performansları nasıl ölçülmekte ve yönetilmektedir?
- Okul/kurum süreçleri nasıl gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir?

Sonuç Kriterleri

6. Kriter: Hizmet Götürülen Kesimin Memnuniyet Sonuçları:

Bu aşamadan itibaren elde edilen sonuçlar incelenmektedir. Buna göre ilk sonuç kriteri olarak hizmet götürülen kesimin (öğrencilerin ve velilerin) memnuniyet düzeylerine ilişkin bulgular incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

7. Kriter: Çalışanların Memnuniyet Sonuçları:

Bu aşamada ise okul çalışanlarının memnuniyet düzeyleri sorgulanmaktadır. Ödüllendirmede memnuniyet ile ilgili alanlar şunlardır:

- Kariyer geliştirme
- İletişim
- Yetkilendirme (çalışanın görevi ile ilgili güçlü kılınması)
- Fırsat eşitliği
- Kararlara katılım
- Yönetimden memnuniyet
- Takdir-tanıma sistemi
- Performans değerlendirme sistemi
- Okulun vizyon, misyon ve değerlerine ilişkin algılamalar
- Destek (moral, motivasyon, kariyer, ekipman vb.)
- Okulda bulunan araç, gereç
- Okul/Kurum ortamı (fiziki şartlar ve psiko-sosyal şartlar)

- Çalışana okul tarafından sağlanması gereken hizmetler

Bu algılama araştırmalarının yanı sıra yine çalışanlarla ilgili rapor , sevk sayıları, öneri sistemine katılım, anketlere katılım gibi çeşitli kriterler de performans kriteri olarak değerlendirilmektedir.

8. Kriter: Toplumsal-Sosyal Sorumluluk İle İlgili Performans Sonuçları

■ Okul/kurumun diğerk okul/kurumlarla bilgi, deneyim paylaşımı ve çevre ile olan ilişkileriyle ilgili sonuçlar

- Çevreye duyarlılık ve doğal ortamın korunmasına ilişkin sonuçlar

- Doğal kaynakların korunmasına ilişkin sonuçlar

- Okul/kurumun medyada yer almaya ilişkin sonuçlar

- Toplumsal çevreyi geliştirmeye yönelik faaliyetlerle ilgili sonuçlar

■ Özel eğitim ihtiyacı olanlarla varsa toplumsal açıdan dezavantajlı bireylere sağlanan desteğeli ilişkin sonuçlar

- Toplum memnuniyetiyle ilgili kazanılan unvan ve ödül sayısı

■ Okul/kurumun halk sağlığı, sosyal, kültürel, sportif vb. alanlarda toplumsal sorumluluk gereğeli gönüllü yaptığı faaliyet sayısı

9. Kriter: Finansal ve Temel Performansa İlişkin Sonuçlar:

Bu kriterlerde 9a kriteri olarak finansal sonuçlar bulunmaktadır. Okulun bütçe hedeflerine ulaşımı, harcamaların stratejik plana uyumu, verimlilik ve tasarruf sonuçları finansal sonuçlara örnek verilebilir. Bir diğerk kriter olan 9b kriterlerinde bir başka ifade ile temel performans sonuçlarında ise okulun kurum bazında performansına örnek olabilecek noktalar önem kazanmaktadır. Bu bölüm okulun medyada yer alma şekli ve sıklığı, üniversitelere yerleşme oranları gibi farklı alanlardaki performans sonuçlarının yer aldığı bölümdür.

2.2. İş Tatmini Kavramı

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin, kurum ve kuruluşların performanslarını üst seviyede tutmaları gerekmektedir. Bunun için kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanılması zorunludur. İşletmelerin, kurum ve kuruluşların en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi çalışanlardır. Bu nedenle çalışanların yüksek performansları işletmelerin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Çalışanların performanslarını arttırmaları, etkili ve verimli olabilmeleri işlerinden memnun olmalarına bağlıdır. Bu noktada verimlilik ve performans artışı için iş tatmini gündeme gelmektedir (Erdil vd., 2004, s.18)

Genel olarak iş tatmini, bireyin işinin kapsamına ve iş ortamına ilişkin sahip olduğu tutumlar olarak tanımlanabilir. Birey, işin özelliklerine göre işinden hoşnut olabilir veya olamaz (Tengilimoğlu, 2005, s.27). İşin özellikleri bireyin beklentilerini ve isteklerini karşıladığı oranda iş tatmininden bahsedebiliriz. İş tatminin bir diğer tanımı ise bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal reaksiyonları şeklindedir. İş tatminini sağlayan duygusal reaksiyon ise bireyin arzuladığı, beklediği ve hak ettikleri ile elde ettiklerini karşılaştırması sonucu ortaya çıkmaktadır (Baş, Ardiç, 2002, s.73). Buna göre iş tatmininde bireyin kendi değerlendirmeleri önem kazanmaktadır (Erdil vd., 2004, s.18). Kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise iş tatmini söz konusudur (Akıncı, 2002, s. 3). O halde iş tatminin sağlanabilmesi için bireyin beklentileri, ihtiyaçları, değer yargıları hatta adalet algılamaları gibi çeşitli konularda bilgi sahibi olunmalıdır.

2.2.1. İş Tatmininin İlişkili Olduğu Kavramlar

İş tatminin ilişkili olduğu kavramlar üzerine literatürde birçok araştırma mevcuttur. Bunlar genel olarak başarı, örgütsel bağlılık, motivasyon gibi kavramlardır.

Araştırmalara göre iş tatmini ve başarı arasında az fakat olumlu bir ilişki mevcuttur (Tarlan, Tütüncü, 2001, s.143). Akıncı'nın yaptığı çalışmada iş tatmini başarıya zemin hazırlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini bireysel ve örgütsel başarıya zemin hazırlamaktadır. İş tatmini ile başarı arasındaki

ilişkinin anlamlı olabilmesi için iş görenin kişilik özelliklerinin yanı sıra ödül beklentisi ve eşitlik duygusu gibi bir çok destekleyici değişkenin de olması gerekmektedir (Akıncı, 2002, s.7-23).

İş tatmini, işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmasında zemin hazırlayıcı bir rol oynamakta, ayrıca toplumda fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı ve mutlu bireylerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. İşletmeler açısından işgören tatmini, işgörenin işe ve işyerine bağlılığını artırmakta, iş devir hızının azalmasını sağlamakta ve iş barışının sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Akçadağ, Özdemir, 2005, s191)

İş tatmini ile güdülenme arasında ise döngüsel bir ilişki mevcuttur. İş tatmini düşük olan iş görenleri güdülemek oldukça zordur (Akıncı, 2002, s.7).

Örgütlerdeki etkin iletişim ile iş tatmini arasında da anlamlı ilişki mevcuttur (Bakan, Büyükbeşe, 2004, s.27), diğer bir ifade ile örgütte etkin iletişim sisteminin bulunması iş tatminin arttırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çekmecelioğlu'nun araştırma sonuçları ise iş tatmininin verimlilik üzerinde pozitif etkiye sahip olan en kuvvetli iş tutumu olduğunu göstermektedir. (Çekmecelioğlu, 2006, s.165), araştırma aynı zamanda örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar yaptıkları işten tatmin olan çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olacaklarını, örgüt amaç ve hedeflerini benimseyeceklerini ve örgüt için çaba harcayacaklarını ortaya koymaktadır.

2.2.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

1930'lu yıllardan sonra çalışanların değerinin daha iyi anlaşılması ile birlikte iş tatmini ve motivasyon konularında çeşitli çalışmalar yapılmıştır. İş tatmini ve motivasyon konuları birbirinden farklı konular olmalarına rağmen literatürde iş tatmini konusunun sistematik bir şekilde incelenmesi ilk olarak motivasyon kuramları ile birlikte olmuştur (Yüksel, 2005, s.204). Bu alanda temel teşkil eden çalışmalar genel olarak şunlardır (Erdil vd., 2004, s.18) : "Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi (1943-1954), Herzberg'in çift faktör teorisi(1959) , Alderfer'in varolma, ilişki, gelişme teorisi, (1972), Mc Clelland'ın başarı güdüsü kuramı(1988),

Vroom'un beklenti teorisi(1964), Lawler ve Porter'ın beklenti teorisi (1968), Adams'ın eşitli(ödül adaleti) teorisi (1963).Bunların yanında Hacman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli ile Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell modeli de iş tatminini açıklayan önemli modellerdendir (Toker, 2007, s. 94). İş tatminini teorik olarak inceleyen bir diğer çalışma ise Price ve Meuller'in İş Tatmini modelidir (Yüksel, 2005, s.294).

1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (1943–1954)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı iş tatmini kuramlarının temelini atan önemli kuramlardan birisidir (Baş, Ardiç, 2002, s.3). Maslow'a göre bireyin motivasyonunun temelinde ihtiyaçlar yatar ve birey bu ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçer. Maslow bireylerin temel gereksinimlerini 5 ana başlık altında ele almıştır. Bunlar fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir. Bu gereksinimler belirli bir hiyerarşik sıra izler ve birey alt basamakta bulunan gereksinim tatmin olmadan bir sonraki ihtiyaca yönelmez (Sun, 2002, s. 14). Maslow'un hiyerarşisini şöyle açıklayabiliriz (Ören, 2002, s.158):

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek, su, hava, uyku gibi temel ihtiyaçlardır.
2. Güvenlik İhtiyacı: İş güvenliği, can güvenliği, tehlikelerden korunma gibi ihtiyaçlardır.
3. Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba ait olmak, benimsenmek, sevmek, sevilme, dostluk, arkadaşlık kurmak gibi ihtiyaçlardır.
4. Saygınlık İhtiyacı: Güven hissi, bir işi başarma gibi içsel saygınlık faktörleri ile tanınma, itibar görme, prestij sahibi olma, statü gibi dışsal saygınlık türlerini kapsar.
5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Üretkenliğini ispatlama, sahip olunan bütün kabiliyet ve becerileri sergileyebilme, kişisel olarak gelişme ve ilerleme gibi ihtiyaçları kapsar.

Koltko- Rivera'nın araştırmasında Maslow'un daha önce 5 aşama olarak ele aldığı ihtiyaçlar hiyerarşisinde altıncı ve en üst seviye bir ihtiyaçtan daha bahsedebilmektedir. Bu aşama öz aşkınlık (Self-transcendence) kavramıdır (Koltko-Rivera, 2006, s.303). Öz aşkınlık kavramı; bireyin kendini başkalarına, işine, bir davaya adayabilmesidir (termbank.net, 2008).

Maslow'un hiyerarşisinde bireyler ihtiyaçlarını karşılamak için harekete geçmektedirler. İhtiyaçların karşılanması ile birlikte tatmin duygusu ortaya çıkmakta ve birey bir sonraki ihtiyaç aşamasına geçebilmektedir. Teoriye göre insanlar hiyerarşide kademeli olarak yukarıya doğru ilerlemektedirler (Rishi vd., 2008, s.710). Dolayısıyla iş tatminini ve motivasyonu sağlamak isteyen yönetici çalışanlarının hangi ihtiyaç seviyesinde olduğu bilmelidir. Maslow'un kuramına göre iş tatmini için bireyin fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması, güvenlik ihtiyacının karşılanması, örgüt içi sosyal ilişkilerin desteklenmesi ve bireyin kendini ifade edebilmesi için imkânlar sunulması gibi faktörler önemlidir. Bunların karşılanmaması bireyde tatminsizliğe neden olacaktır.

Maslow motivasyon kavramına genel düzeyde bir açıklama yapmaya çalışmıştır. Örgütsel ortamda iş görenlerin motivasyonu ya da iş tatmini konuları üzerinde belirli bir şekilde durmamıştır (Yüksel, 2005, s.294).

2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (1959)

İş tatmini ve motivasyonla ilgili geliştirilen en önemli kuramlardan biri Frederick Herzberg'e aittir. 1969 yılında ortaya konulan Herzberg kuramına göre, iş tatmininin iki ayrı boyutu bulunmaktadır. Bu iki farklı boyut bireylerin tatminini sağlayan güdüleyici (motivator) faktörler ile iş tatminsizliğini engelleyen koruyucu (hygiene) faktörlerdir. Herzberg'e göre koruyucu faktörler iş tatmini sağlamamakla birlikte iş tatminsizliğini önlemektedir. Hijyen faktörler; iş güvenliği, iş statüsü, denetim, çalışma şartları, işteki fiziksel güvenlik koşulları gibi dışsal faktörlerdir. Doyum sağlayıcı faktörler ise kişisel gelişim fırsatları, yetenek kullanım imkânları, işiyle ilgili bilgi, kabullenilme, sorumluluk sahibi olma, işin ilgi çekici olması, iş alanında sözü geçme gibi içsel faktörlerdir (Furnham vd. , 2002, s.1327). Kurama göre birey koruyucu faktörlerin yeterli olması ancak doyum sağlayıcı etkenlerin

yeterli olmaması durumunda işinden tatmin olmadan ancak iş doyumsuzluğu da yaşamadan çalışmasını sürdürebilir (Toker, 2007, s.95) ancak koruyucu etmenler olmadığında iş doyumsuzluğu sorunu ortaya çıkmaktadır (Bilge vd., 2007, s.33)

3. Alderfer'in Varolma, İlişki, Gelişme Teorisi (1972)

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini 3 kategoride toplar. Bunlar; varolma, ilişkide bulunma ve gelişme ihtiyaçlarıdır. Alderfer'e göre birden çok ihtiyaç kişiyi aynı anda motive edebilir (Örücü vd., 2006, s.47). Bu teoride ihtiyaçlar birbirlerine sıralı bir şekilde bağlı değildir ve ihtiyaç grupları arasında dinamik bir ilişki vardır (Yılmaz, 2007, s.85).

4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı (1988)

Başarı güdüsü kuramı, güdülerin doğuştan değil sonradan öğrenme ile oluştuğuna vurgu yapar. Kuram, başarı elde etme eğilimine göre davranışın gerçekleşme durumunun değiştiğini savunur. Başarı isteği ve başarısızlıktan kaçınma iki temel güdü kaynağı olarak kabul edilir (Acat, Köşgeroğlu, 2006, s.205).

Bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar (Örücü vd., 2006, s.47):

1. İlişki Kurma İhtiyacı: Gruba girme, sosyal ilişkiler kurma ihtiyacıdır.
2. Güç Kazanma İhtiyacı: Başkalarını etki altına alma ihtiyacıdır.
3. Başarma İhtiyacı: Hedefe ulaşma için yetenek ve bilgi kullanma ihtiyacıdır.

Teoriye göre başarı güdüsü olan bireyler sorumluluk almak isterler ve amaca yöneliktirler, güç kazanma ihtiyacı olan bireyler diğer kişiler üzerinde etki sahibi olmayı isterler, ilişki kurma ihtiyacı içinde olan bireyler ise başkaları ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içinde olmayı isterler (Yılmaz, 2007, s. 84). Örgüt ortamında bireylerin bu istekleri karşılanırsa iş tatminleri artacaktır. Bu nedenle yöneticiler bireylerin hangi ihtiyaç içinde olduklarını bilmeleri gerekmektedir.

5. Vroom'un Beklenti Teorisi (1964)

Vroom tarafında ortaya atılan beklenti teorisi bireylerin çeşitli davranış alternatifleri arasında belli bir davranışa karar verme süreçlerini açıklamaya çalışan bir teoridir. Bu teoride; beklenti, vasıtalar ve değerler olmak üzere 3 kavramdan bahsedilir (Chiang, Jang, 2008, s.313). Davranış bu üç kavramın etkileşiminden oluşur. Birey bir davranışa yöneldiği zaman belli bir sonuca ulaşacağı ile ilgili belli bir beklentisi vardır. Davranışa yönelinmesi için beklentinin kişiye güçlü bir şekilde çekici gelmesi gerekir. Herkes için beklentiler ve bu beklentilerin cazibe derecesi aynı olmayacağına göre yöneticiler çalışanları hakkında bu bilgiyi elde etmelidirler (Yılmaz, 2007, s.86).

6. Lawler ve Porter'in Beklenti Teorisi (1968)

Bu teori Vroom'un beklenti teorisinin üzerine kurulmuştur. Ancak Lawler ve Porter'in teoriye bazı önemli katkıları olmuştur.

Lawler ve Porter'a göre kişi kendisine verilen ödülü başkalarinkiyile kıyaslamakta ve değerlendirmeyi uygun bulmadığında iş tatmini önemli ölçüde düşmektedir. Yine araştırmacılara göre bireyin iş yerinde görev tanımlamaları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar iyi belirlenmemişse rol çatışmaları sonucu iş tatmini etkilenmektedir (Yılmaz, 2007, s.87)

7. Adams'ın Eşitlik (Ödül Adaleti) Teorisi (1965)

Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramına göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi bireyin çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır. Birey kendisinin sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettiği sonuçlarla karşılaştırmaktadır (Toker, 2007, s.95). Karşılaştırma sonucu ortaya çıkan eşitlik algılamasından iş tatmini derecesi etkilenmektedir. Yapılan karşılaştırma sonucunda çalışanın çaba yarar ilişkisi diğer çalışanlardan daha düşük olabilir, diğer çalışanlarla aynı olabilir veya diğer çalışanlardan yüksek olabilir. Eğer çaba yarar ilişkisi diğer çalışanlarinkine göre düşük ise çalışanın ilk tepkisi iş tatminsizliği ile beraber işine karşı soğumak olacaktır. Eğer çalışan çaba yarar ilişkisinde bir eşitlik veya kendi

lehine bir yarar görürse adalet algısı yüksek olacak ve iş tatmin oranı artacaktır (Tutar, 2007, s.99)

8. Hacman Ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli (1975)

Hacman ve Oldham tarafında ortaya atılan yaklaşımda işin beş temel özelliği olarak belirtilen; beceri çeşitliliği, göreve bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerinde durulmuştur. Buna göre söz konusu özellikler bireyde üç farklı psikoloji oluşturmakta ve iş tatmininde çeşitli etkiler yapmaktadır. İşin beceri çeşitliliği gerektirmesi, önemli olması ve görev bütünlüğünün sağlanması durumunda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmakta, bireye özerklik verilmesi halinde bireyde sorumluluk duygusu oluşmakta, geri bildirim sağlanması durumunda ise bireyin işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır (Toker, 2007, s. 95). Bu teoriye göre işin anlamlı bulunması, işle ilgili sorumluluk alınması işin sonuçları ile ilgili geri bildirim alınması yüksek motivasyon, yüksek performans, yüksek iş tatmini, azalan devamsızlık ve azalan iş gücü devrine olanak sağlamaktadır (Yüksel, 2005, s.295).

İş özellikleri modelinde iş yerinde çalışanların kalitesine ve tecrübesine göre işin yeniden tasarlanması ve iş görenin verimliliğinin artırılması düşünülmektedir. Bu modelde araştırmacılar içsel motivasyona önem vermişlerdir. İçsel motivasyonu sağlamanın yolu da yukarıda bahsedilen psikolojik durumların gerçekleşmesine diğer bir ifade ile işin anlamlı bulunması, işe karşı sorumluluk duyulması ve işin sonuçları ile ilgili bilgi alınmasına bağlıdır. Yöneticilere düşen bu psikolojik durumları oluşturacak şekilde iş tasarımları yapmaktır (Kaşlı, 2007, s.160–161).

Sonuçta birey, umursadığı bir işi (anlam yükleme), kişisel olarak en iyi şekilde yerine getirdiğini(sorumluluk alma) öğrendiği(geri bildirim) ölçüde motive olur ve iş tatmini artar. Bu nedenle iş, bahsedilen üç psikolojik özelliği sağlayacak şekilde zenginleştirilmelidir (Kaşlı, 2007, s.162).

9. Smith, Kendall ve Hulin'in Cornell Modeli (1969)

Cornell modeline göre iş tatmini, bireyin işi ile ilgili duyguları ya da işin farklı boyutlarına karşı geliştirdiği duygusal tepkilerdir. Bu duygular bireyin mevcut

durumdaki alternatiflerle bağlantılı olarak makul ve adil bir karşılık bulma beklentisi ile deneyimleri arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Cornell modelinin temelinde referans çerçevesi kavramı bulunmaktadır. Referans çerçevesi, bireyin bir değerlendirme yaparken kullandığı iç standartlardır. Smith ve arkadaşları referans çerçevesi kavramından yola çıkarak iş tatmini konusunda çok önemli gördükleri ücret, yükselme olanakları, işin kendisi, denetim ve çalışma arkadaşları boyutlarını da dahil ettikleri İş Tanımlama ölçeğini geliştirmişlerdir (Toker, 2007, s.95).

Cornell modeli ilgili olarak bazı araştırmalarda öne sürülen bir diğer nokta da çalışanların çevre şartlarından etkilenmeleridir. İşsizlik oranlarının yüksek, çevrede yeni iş olanaklarının az olduğu durumlarda bireyler işlerinden daha memnun olmaktadır. Bunun yanını işsizlik oranları düşük, iş bulma olanakları yüksek olduğu zaman iş memnuniyeti azalmaktadır (Williams, 1999, s.555).

10. Price ve Meuller'in İş Tatmini Modeli (1986)

Bu model iş tatmini faktörlerini ve iş tatmini sonuçlarını doğrudan inceleyen bir çalışmadır. Model iş tatminini çeşitli dışsal değişkenlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu değişkenler; işin rutinliği, merkezileşme, bütünleşme, iletişim, adalet, ilerleme fırsatları ve uzmanlaşmadır (Yüksel, 2005, s. 295).

Yukarıda bulunan modellerle birlikte iş tatmini etkileyen etmenler araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Literatür incelendiğinde bireylerin iş tatminlerinde örgütün işgörene sunduğu örgütsel olanakların belirleyici rol oynadıkları görülmektedir (Akıncı, 2002, s.5). Ancak yine de iş tatmini unsurları açısından genel ifadelerden bahsedebilmekteyiz. İş tatmininde etkili olan örgütsel faktörler olarak örgüt kültürü, yükselme olanakları, sosyal olanaklar, işletmenin fiziksel ortamı gibi birçok faktörden bahsedebilmekteyiz. Örgütsel faktörlerin yanı sıra kişisel faktörler de iş tatmininde etkileyici rol oynamaktadır. Bireylerin değer yargıları, aile içi ortamları, sosyo kültürel unsurlar vb. iş tatmininde önemli olabilmektedir. Bununla birlikte ne örgütsel faktörler ne de bireysel faktörler tek başlarına etkili olabilirler. Tüm bu faktörler birbirleri ile etkileşim içindedir.

2.2.3. İş Tatmininin Etkileri

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. Bu duygu ve düşüncede olan bireylerin iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar, bireyleri işlerinden, işletmelerinden soğutur hatta işe ve işletmelere karşı olumsuz tutumların gelişmesine neden olur. İş tatminindeki boşluk moralin ve verimliliğin düşmesine neden olacaktır. İş tatminsizliği sonucu bireyde sinirsel ve duygusal çöküntüler olacaktır (Akıncı, 2002, s.3). İş tatminsizliği psikolojik bir takım sıkıntılara neden olacağı gibi örgütsel olarak da işe gitmede isteksizlik, iş gören devir hızında artış, iş birliği sağlayamama, hata yapma, isabetsiz kararlar gibi sonuçlar doğuracaktır (Ardıç, Baş, 2001, s. 4).

İş tatmini ile ilgili önemli bir noktada da iş tatminin dinamik olduğudur. İş tatmini bir kez sağlanıp daha sonra gözden uzak tutulamaz. Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren önemli bir husus da iş tatminin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği iş yavaşlatma, disiplin sorunları gibi sonuçlara götürür ve örgütün bağımsızlık sistemini zayıflatır. Örgütün değişen koşullara, iç ve dış tehditlere karşı göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır, hatta yok eder (Akıncı, 2002, s.3).

2.2.4. Öğretmenlerin İş Tatmini

Eğitimin kalitesi çoğunlukla öğretmenin tatminiyle ilgilidir (Papanastasiou, Zembylas, 2005, s.163). Öğretmenlerin işleri ile ilgili gayret sarf etmeleri (Somech, Drach-Zahavy, 2000, s.655) ve bunun sonucu olarak da kaliteli eğitimi sağlayabilmek için öğretmenlerin iş tatminlerini sağlamamız gerekmektedir. Bununla birlikte iş tatmini yüksek olan öğretmenler sınıf içinde daha etkili olabilmektedirler (Opdenakker, Van Damme, 2006, s.14).

Liu ve Ramsey'in Amerika'da yaptıkları bir araştırmada öğretmenlerin memnuniyet düzeylerinin düşük olmasının iki temel sebebi olarak ücret ve çalışma şartları olduğu görülmektedir. Bu iki etken arasından ise özellikle gelir durumunun öğretmenlerin iş tatmininde üst düzeyde etkili olmadığını söyleyebiliriz (Belfield, Heywood, 2008, s 251; Liu, Ramsey, 2008, s.1182). Ancak yoğun çalışma şartlarında öğretmenlerin hazırlık için yeterli zamanı bulamadıkları, bu durumun da

tatminsizliğe neden olduğu belirtilmektedir (Liu, Ramsey, 2008, s.1182). Yine aynı araştırmaya göre mesleğe devam eden öğretmenler genellikle yönetsel yaklaşımdan, öğrenci ile ilişkilerden ve mesleki gelişim imkanlarından daha memnun olarak görülmektedirler (Liu, Ramsey , 2008, s 1183).

Liu ve Ramsey'in çalışmalarında öğretmen memnuniyeti yedi başlık halinde incelenmiştir. Bunlar; okul yönetimi, öğrenci etkileşimi, mesleki gelişim imkanları, güvenlik, çalışma şartları, kaynaklar(okulda eğitimle ilgili araç-gereç ve teknolojik imkanlar) ve maaş durumudur (Liu, Ramsey, 2008, s.1176).

Perie ve arkadaşlarının 1997 yılında Amerikan Ulusal Eğitim İstatistiklerinde oluşturdukları raporda öğretmen iş tatminiyle ilgili bulguları şöyledir (Perie, Baker, 1997, s.1X):

- Yönetimsel destek ve liderlik, öğrenci davranışları, okul atmosferi ve öğretmen özerkliği olarak tanımlanan iş şartları öğretmen iş tatmini etkileyen önemli unsurlardan biridir.

- Özel okul öğretmenleri devlet okulu öğretmenlerine göre; ilköğretim öğretmenleri orta öğretim öğretmenlerine göre daha fazla tatmin olma eğilimindedir. Araştırmada bunun muhtemel sebebi olarak da veli desteğinin daha iyi olması gösterilmiştir.

- Devlet okullarında çok genç ve düşük deneyimli öğretmenlerin tatmin düzeyi daha tecrübeli öğretmenlere göre daha yüksektir. Özel okullarda ise durum iki kutupludur. Çok genç ve çok yaşlı öğretmenlerin tatmin düzeyleri daha yüksektir.

- Özerklik düzeyi iyi olan öğretmenlerin özerklik düzeyi düşük olanlara göre tatmin düzeyleri daha iyidir.

- Ücret ve diğer maddi olanaklarla tatmin arasında düşük bir ilişki vardır.

- Veli desteği iyi olan orta öğretim öğretmenlerinin iş tatminleri daha yüksektir.

Yukarıda sayılan etkenlerin yanında iş tatmini etkileyen önemli bir unsur da öğrenci başarılarıdır. Öğrencilerin başarıları yüksek olduğunda öğretmenlerin moralleri ve iş doyumları da artmaktadır. Çünkü öğrenci başarısı öğretmenin bireysel etkililik inancını da arttırmaktadır (Caprara vd., 2006, s.4). Öğrenci başarısı çoğunlukla öğretmenin bilgi aktarma kapasitesinin de bir göstergesi durumundadır.

Öğretmen iş tatminini etkileyen bir husus da rol belirsizliğidir. Munthe'nin yaptığı araştırmaya göre rol belirsizliği öğretmen iş tatmini olumsuz yönde doğrudan etkilemektedir (Munthe, 2003, s.809).

İş alanı şartları öğretmen devrinin azaltılması açısından anahtar rol oynamaktadır (Weiss, 1999, s.862). Yee'nin bulgularına göre destekleyici iş şartlarına sahip öğretmenlerin mevcut işlerinden ayrılma düzeyleri daha düşüktür. Destekleyici iş şartları; iş yükü, iş arkadaşları ile etkileşim olanakları, mesleki gelişim, kararlara katılım ve öğrenci disiplini destek konularını içermektedir (Weiss, 1999, s.863).

Weiss'in araştırmasında da mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin iş çevresi algıları ile ilgili faktörler; algılanan okul liderliği/kültürü, öğrenci davranışları ve sosyal ortam, öğretmen özerkliği, sosyo-ekonomik statü ve ödemeler olarak belirlenmiştir (Weiss, 1999, s.865). Yine aynı çalışmanın bulgularından biri de mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin mesleği bırakma veya mesleğe devam etme ile ilgili kararlarını en çok etkileyen unsurların okul liderliği, okul kültürü ve öğretmen özerkliği olduğudur (Weiss, 1999, s.869).

Öğretmen iş tatmininin ilişkili olduğu kavramlar; öğretmen kalitesi, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, akademik başarı, öğrenci davranışları, öğrenci memnuniyeti, öğretmen devri ve yönetsel performans olarak belirlenmiştir (Nir, Bogler, 2008, s.380).

Öğretmen memnuniyetiyle ilgili bir konu da öğrencilerin çalışma alışkanlıklarıdır. Çalışma alışkanlıkları düşük olması öğretmenlerin iş tatmini azaltan bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Yine bir diğer etken de güvendir. Öğrencilerine güvenen öğretmenler de daha mutludur ancak güven konusunda öğrencilerin çalışma

alışkanlıkları ile ilgilidir (Houtte, 2006, s.251). Boglerin bulgularına göre ise düşük memnuniyet düzeyine sahip öğretmenler genellikle okul müdürlerini transaksiyonel lider olarak görenler ve öğretmenliği bir meslek olarak görmeyenlerdir (Bogler, 2002, s.671).

Öğretmenlerin iş tatminlerini sağlayan bir diğer nokta ise performanslarıyla ilgili geri bildirim alınmasıdır. Öğretmenlerin iş tatminleri öğrencilerinden, iş arkadaşlarından ve kıdemli çalışanlardan geri bildirim aldıkları zaman artmaktadır (Cockburn, 2000, s.234).

İş tatmininde önemli etkenlerinden bazıları da kıdem, yöneticinin liderliği ve okulun örgütsel ortamıdır (Evans, 1997, s.843).

Kuruüzüm ve Çelik'in okul türlerinin iş doyumuna etkileri konusunda yaptıkları araştırmada öğretmen iş tatmini etkileyen en önemli iki unsur olarak okul yönetimi ve öğrenci faktörleri görülmektedir. Yine aynı çalışmada tatmine olan etkisi bakımından son sıralarda olan bir faktör de maddi ve sosyal olanaklar olarak görülmektedir (Kuruüzüm, Çelik, 2005, s.144).

2.2.5 Toplam Kalite Yönetimi İş Tatmini İlişkisi

Günümüz rekabet koşullarını incelediğimizde işletmelerin, kurum ve kuruluşların performanslarını ve verimliliklerini üst düzeyde tutmaları gerektiğini görmekteyiz. Pazarda ayakta kalabilmek ve etkili olabilmek için işletmeler pazar koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmeli ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmelidirler. Toplam kalite yönetimi de bu amaca hizmet eden bir yönetim sistemidir. Bu yüzden toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyen işletmelerin en önemli kaynaklarından birisi olan iş görenlerini görmezden gelmeleri mümkün değildir.

İşletmelerin, kurum ve kuruluşların en önemli ve değişkenliği en yüksek kaynaklarından birisi olan çalışanların yüksek performansları, işletmelerin başarısını etkileyen en önemli unsurdur. Çalışanların performanslarını arttırmaları, etkili ve verimli olabilmeleri işlerinden memnun olmalarına bağlıdır (Erdil vd., 2004, s. 18). Bu noktada verimlilik ve performans artışı için çalışanların memnun olmaları yani iş

tatmini önemli bir unsurdur. İş tatmini kuramlarından Hacman ve Olham'ın iş özellikleri kuramına baktığımızda, iş tatminin sağlanmasında çalışanların işlerini anlamlı bulmaları, işleri ile ilgili olarak sorumluluk almaları ve iş sonuçları ile geri bildirim almaları önemli noktalardır. Toplam kalite yönetimi çalışma sisteminde bulunan çalışanların katılımı ilkesi sorumluluk alma ihtiyacını karşılayabilmektedir, bunun yanında çalışma sistemi içindeki ölçmeye dayalı işlemler de geri bildirimini sağlayarak çalışanların tatminini arttırabilir.

TKY ve iş tatmini arasında bir diğer ilişki de Vroom'un beklenti teorisinde bulunan beklenti kuramı ile açıklanabilir. Kişinin beklentilerinin karşılanması kişinin iş tatminin sağlar, beklentilerin karşılanması ise üst yönetimin çalışana liderlik etmesi ile mümkündür. Aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminde bulunan müşteri zinciri kavramı sistem içinde çalışanların beklentilerinin anlaşılması ve karşılanması açısından önemli bir noktadır. Bu kavram sayesinde birbiri ile ilişkili olan her süreç kendinden önceki sürecin müşterisi kendinden sonraki sürecin tedarikçisidir. Doğal olarak her süreç bir sonrakinin memnuniyetini sağlamakla mükelleftir. Bu anlayış ve işleyişte sistem içinde beklentilerin karşılanması anlamına gelmektedir.

Bunun yanında Mc Clelland'ın Başarma Güdüsü kuramında yer alan ilişki kurma, güç ve başarıma ihtiyaçları kalite çemberleri içerisinde ve liderlik mekanizmasıyla giderilebilecek unsurlardır.

EFQM öz değerlendirme (mükemmellik) modeli incelendiğinde, çalışanlar kriterinde şu açıklama bulunmaktadır: “Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.” (Dahlgaard, Dahlgaard, 2006, s.6). Bu açıklamaya göre mükemmel kuruluşlar birçok iş tatmini kuramının vurgu yaptığı noktaları karşılamaktadır. Bu da TKY işleyişinde iş tatminin sistemin yapısı gereği ortaya çıkması gerekliliğini göstermektedir.

Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü'nün geliştirdiği Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü kriterine de baktığımızda çalışan memnuniyetinin bir kriter olarak karşımıza çıktığını görmekteyiz (Şimşek, Nursoy, 2002, s.63).

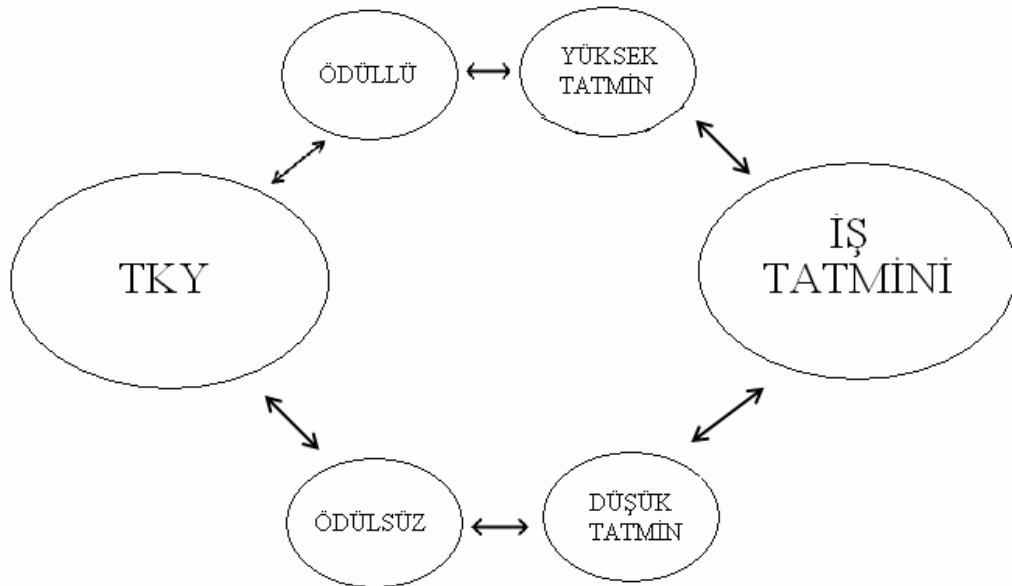
Genel bir ifadeyle iş görenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk olarak tanımlanan (Akıncı, 2002, S.3) iş tatmini toplam kalite yönetiminin de önemli bir unsurudur, çünkü toplam kalitenin yönetiminde de çalışanların moral düzeylerini ve barışı sağlayarak motivasyonu artırma (Ekici, 2006, s.22) amacı güdüldüğü görülmektedir. Toplam kalite yönetim temelde insanın mutluluğuna dayanmaktadır ve temel özelliklerinden biri de örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir (Günbatan, 2006, s.18.). TKY'yi başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır. (Çetin, 2002). Bu doğrultuda toplam kalite yönetimi bireylerin katılımcılıklarını arttırması, bireylerin eğitim ihtiyacının giderilmesi ve iletişim kanallarının açık tutulması ile bireylerin kendilerini ifade edebilmeleri sonucunda bireyler üzerinde iş doyumunu arttırıcı etkiler oluşturmaktadır (Günbatan, 2006, s.39). Bunun yanında TKY'nin başarısı da aslında problem çözmeden iletişim kanallarının etkinliğine kadar bütün süreçlerde insan faktörünün verimli ve etkin kullanımına, çalışanların gönüllü katılımına bağlıdır.

3. YÖNTEM

Araştırmada Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında uygulanan toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin iş tatminine olan etkisi incelenmektedir. Araştırmada kullanılan yöntemle ilgili açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırmada betimsel araştırma modeli kullanılmıştır. Betimsel araştırma modelleri var olan bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan araştırmalardır (Ural, Kılıç, 2006, s.19). Bu nedenle araştırmamızın problemi olan, MEB’de toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin iş tatmin düzeylerindeki değişmelerin araştırılması için en uygun araştırma modelinin betimsel araştırma modeli olduğu düşünülmektedir.



Şekil 5: Araştırma modeli

Araştırmada toplam kalite uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulandığı bir diğer deyişle Milli Eğitim Bakanlığı'nın toplam kalite uygulamaları ile ilgili ödüllendirme süreci sonucu ödül almış okullarla bu ödüllendirme sürecinde ödül almamış okullardaki öğretmenler, iş tatmini açısından karşılaştırılmıştır. Bu

karşılaştırma sonucu öğretmenlerin iş tatminleri ile ilgili mevcut durum değerlendirilerek toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin iş tatminlerinde meydana gelen farklılık ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığı'nın örgün eğitim kurumlarında göreve yapan öğretmenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki evren Ankara ilinde ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan tüm öğretmenler olarak belirlenmiştir.

Örneklem alınırken okulların toplam kalite uygulamaları dikkate alınmıştır. Bu noktada temel kriter, Milli Eğitim Bakanlığı toplam kalite uygulamaları ödüllendirme sürecinde okul/kurum kategorisinde dereceye girilip girilmemesi olmuştur. Ödüllendirme sürecinde dereceye girerek başarılı olan okullarda görev yapan öğretmenler ile böyle bir başarısı bulunmayan okullarda görev yapan okullardaki öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri karşılaştırılmıştır. Böylece toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin iş tatminlerinde meydana gelen farklılık incelenmeye çalışılmıştır.

Ankara'da Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Bölümü'nün verilerine göre 2006–2007 öğretim yılı itibariyle kamuya bağlı örgün eğitim kurumlarında 40 396 öğretmen görev yapmaktadır (ankara.meb.gov.tr, 2006). Bu öğretmenlerin tamamına ulaşılması konusundaki zorluklar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Örneklem alınırken araştırmanın temel kriteri olan başarı faktörü esas alınarak Ankara genelinde bazı okullar seçilmiştir. Bu okulların seçiminde başarı faktörü yanı sıra iş tatmini konusunda çevresel faktörlerin etkisini azaltabilmek ve homojenliği sağlayabilmek için okullar benzer çevrelerden seçilmeye çalışılmış ve anketler bu okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Buna göre Ankara genelinde Milli Eğitim Bakanlığı ödüllendirme sürecinde dereceye giren (ankara.meb.gov.tr, 2007) dört okul seçilmiştir. Bunlar aşağıya listelenmiştir.

1. 2006–2007 Eğitim Öğretim Yılı Ankara birincisi Yenimahalle Tevfik İleri İmam Hatip Lisesi.

2. 2006–2007 Eğitim Öğretim Yılı Ankara ikincisi Mamak Gülveren Lisesi
3. 2005–2006 Eğitim Öğretim Yılı Ankara birincisi Keçiören Aydınlikevler Anadolu İletişim Meslek ve Ticaret Meslek Lisesi
4. 2005–2006 Eğitim Öğretim Yılı Ankara üçüncüsü Mamak 60. Yıl İlköğretim Okulu

Bu okulların yanı sıra toplam kalite uygulamalarında belli bir başarı gösterememiş okullar da yine aşağıya listelenmiştir.

1. Ankara Keçiören Atatürk İlköğretim Okulu.
2. Ankara Keçiören Aydınlikevler Anadolu Lisesi
3. Kızılcahamam ilçe merkezinde bulunan ilk ve orta dereceli 8 kamu okulu.

Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak nitelikte olmasıdır (Connon, 1994, s.137).

Araştırmada topluluk oranı ve tahmini ifade eden p değeri 0,5 olarak alınmıştır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst'un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir nispi standart hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3'e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak %5'e yaklaştıkça örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise (+ -) %2,5'dir. Diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak z değeri ise; 1,96'dır. Bunlara ilave olarak araştırmada örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da

heterojen bir özellik göstermesi vb. gibi bir çok faktörden etkilendiğinden araştırmacı örneklem büyüklüğünü tüm bu belirtilen unsurları dikkate alarak hesaplamalıdır. İlgili literatürde (Arıkan, 2000; Baş, 2001; Sekaran, 2003) örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada örneklem sayısı belirlenirken basit tesadüfî örneklem formülünden yararlanılmıştır (Yamane, 2001, s.116–117)

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Örnek çapı (Araştırma için uygulama yapılacak kişi sayısı)

N= Evren (yığındaki birim sayısı) (Araştırmaya konu olan ildeki toplam öğretmen sayısı)

z= Standart normal dağılım tablo değeri (1.96 gibi)

d= Duyarlılık (Araştırma için kabul edilebilir hata payı – 0,05, 0,1, 0,03 gibi)

p.q= Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi 0,25 gibi

Ankara’da resmi ilk ve orta öğretim kurumlarında 40396 öğretmen görev yapmaktadır. Buna göre uygulanan basit tesadüfî örneklem formülü ile uygulama yapılacak kişi sayısı ≥ 381 olarak belirlenmiştir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{40396 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{40396 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 381$$

3.3. Verilerin Toplanması

Milli Eğitim Bakanlığı'nda uygulanan toplam kalite yönetimi uygulamalarının öğretmenlerin iş tatminine etkisini belirleyebilmek amacı ile örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Araştırmada daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş iş tatmin ölçekleri incelenerek bunlar arasından uygun ifadeler seçilmiştir. Bu araştırmalarda kullanılan ölçeklerden de yararlanılarak (Liu, Ramsey, 2008, s.1182; Perie, Baker, 1997, s.46; Nir, Bogler, 2008, s.382; Papanastasiou, Zembylas, 2005, 156-161; Ardıç,Baş, 2001, s.11, Bakan, Büyükbeşe, 2004, s.9)) sekiz boyutlu bir ölçek kullanılmıştır.

Ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi gibi demografik özelliklerin bulunduğu sorular, ikinci bölümde ise 8 boyut (yönetmel yaklaşımından tatmin, sosyal statüden tatmin, öğrenciden tatmin, işin kendisinden tatmin, çalışma arkadaşlarından tatmin, çalışma şartlarından tatmin, kurum imajından tatmin, gelirlerden tatmin) altında iş tatminini ölçen sorular yer almaktadır. Araştırmada 5'li likert dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada güvenilirlik analizi sonucu genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı 0,9388 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin sosyal bilimlerde istatistik açıdan güvenilir olarak kabul edilmesi için yüksek bir düzeydir. Genel güvenilirlik düzeyi yanında araştırmada kullanılan iş tatmini boyutlarının güvenilirlik değerleri Cronbah Alpha katsayısı olarak hesaplanmıştır. Buna göre yönetmel yaklaşımından tatmin boyutu 0,94; sosyal statüden tatmin boyutu 0,39; öğrenciden tatmin boyutu 0,78; işin kendisinden tatmin boyutu 0,81; çalışma arkadaşlarından tatmin boyutu 0,87; çalışma şartlarından tatmin boyutu 0,76; kurum imajından tatmin boyutu 0,84; gelirlerden tatmin, 0,88 olarak belirlenmiştir.

Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra uygulama alanı olan okullarda görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Bu

uygulama sonucu öğretmenlerin verdikleri cevaplar araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır.

3.4. Araştırma Hipotezleri

Toplam kalite yönetimi iş tatmini ilişkisi bölümünde belirtildiği üzere toplam kalite uygulamaları katılımcılık anlayışı, bireylerin eğitim ihtiyacının giderilmesi, iletişim kanallarının açık tutulması gibi uygulamaları sonucu iş tatminini arttırıcı etkiler oluşturmaktadır. Bunun yanında Milli Eğitim Bakanlığı'nın Şubat 2002 tarihli tebliğler dergisinde yayımlanan MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesinde TKY çalışmaları ile her kademede personelin bilgi beceri düzeyinin yükseltilmesi, yönetimde katılımcılığın sağlanması, personelin iş tanımına uygun olarak çalıştırılması, birim içi koordinasyonunun sağlanması ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iş ortamının oluşturulması hedeflenmektedir. Böylelikle personelin iş doyumuna ulaşacağı ve daha verimli olacağı beklentisi ifade edilmektedir (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.52).

Toplam kalite uygulamalarının iş tatminin arttırıcı etkisi dikkate alınarak ve MEB toplam kalite uygulamaları beklentilerinden birinin iş tatmini olması dolayısı ile aşağıdaki hipotez (H_1) belirlenmiş ve araştırılmıştır.

H_1 : Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin iş tatminleri arasında fark vardır.

Öğretmenlerin iş tatminleri ile ilgili olarak Liu ve Ramsey'in çalışmaları incelendiğinde öğretmen memnuniyetinin yedi başlık halinde ele alındığı görülmektedir. Bunlar; okul yönetimi, öğrenci etkileşimi, mesleki gelişim imkanları, güvenlik, çalışma şartları, kaynaklar(okulda eğitimle ilgili araç-gereç ve teknolojik imkanlar) ve maaş durumudur (Liu, Ramsey, 2008, s.1176). Perie ve arkadaşlarının 1997 yılında Amerikan Ulusal Eğitim İstatistiklerinde oluşturdukları raporda bulunan bulgulara göre ise (Perie, Baker, 1997, s.1x) yönetsel destek ve liderlik, öğrenci davranışları, okul atmosferi ve öğretmen özerkliği gibi unsurların öğretmen iş tatmini etkilediği görülmektedir.

Bu çalışmalara göre ve “Öğretmenlerin İş Tatmini” başlıklı bölümde yer bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler belirlenerek araştırılmıştır.

H_{1.1}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin yönetsel yaklaşımdan tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.2}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin sosyal statüden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.3}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin öğrenciden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.4}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin işin kendisinden tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.5}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.6}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin çalışma şartlarından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.7}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin kurum imajından tatminleri arasında fark vardır.

H_{1.8}: Toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenler ile bu konuda belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin gelirlerden tatminleri arasında fark vardır.

3.5. Verilerin Analizi

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri bankası oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümler (frekans, t testi.) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırma Ankara’da bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve orta dereceli 14 kamu okuluna uygulanmıştır. Bu okulların dört tanesi Milli Eğitim Bakanlığı TKY uygulamaları ödüllendirme sürecinde okul/kurum kategorisinde başarılı bulunarak dereceye girmiş okullardır. Diğer on okul ise toplam kalite uygulamalarında belli bir başarı gösterememiş okullardan oluşmaktadır. Bu okullarda görev yapan toplam 395 öğretmen uygulamaya katılarak anket sorularını cevaplamıştır.

4.1. Araştırma Katılan Öğretmenlerin Demografik Özelliklerine, Okul Türüne ve TKY Uygulamalarında Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin (cinsiyet dağılımı, yaş dağılımı, eğitim durumu dağılımı, mesleki tecrübe dağılımı) ve öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne göre dağılımlar aşağıdaki tablolarda verilmiştir. Bu tabloların yanı sıra kullanılan bir diğer tablo ise toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre ayrılan okullardaki öğretmenlerin frekans dağılımlarını gösteren tablodur.

Tablo-1: Araştırma Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Bay	172	43,5
Bayan	223	56,5
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı tablo-1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 395 kişinin % 43,5’i 172 kişi ile erkek öğretmenlerden , % 56,5’i ise 223 kişi ile bayan öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo-1’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların çoğunluğunu bayan öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo- 2 : Araştırma Katılan Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
25 ve altı yaş	29	7,3
26-35 yaş	157	39,7
36-45 yaş	124	31,4
46-55 yaş	63	15,9
56 ve üzeri yaş	22	5,6
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları tablo 2’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan 395 kişinin %39,7’si 26-35 yaş aralığındadır. Bu yaş aralığı katılımın en yüksek olduğu aralıktır. Bunun yanında 56 yaş ve üzeri katılımın % 5,6 ile, 25 yaş ve altı katılımın %7,3 ile en düşük katılım oranları olduğu görülmektedir.

Tablo- 3 : Araştırma Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Lisans	337	85,3
Yüksek Lisans	51	12,9
Doktora	7	1,8
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin eğitim durumuna göre dağılımları tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre lisans öğrenimi alan 337 kişinin %85,3 ile en yüksek oranda araştırmaya katıldığı görülmektedir. Bu oranı takiben yüksek lisans eğitimi alan 51 kişinin %12,9 ile, doktora eğitimi alan 7 kişinin ise % 1,8 oran ile araştırmaya katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmaya ağırlıklı olarak lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenler katılmıştır.

Tablo-4: Araştırma Katılan Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde
5 yıl ve altı	57	14,4
6-10 yıl	97	24,6
11-15 yıl	99	25,1
16-20 yıl	56	14,2
21 yıl ve üzeri	86	21,8
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yıllarına göre dağılımları tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya 11–15 yıl aralığında çalışan 99 kişi %25,1 oranla en çok katılımı sağlamıştır. Bunun yanında 16–20 yıl aralığında kıdem yılı bulunan 56 kişi % 14,2 ile araştırmaya en az katılımı sağlamıştır.

Tablo- 5: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Türlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Meslek Lisesi	234	59,2
Genel Lise	59	14,9
İlköğretim	102	25,8
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okul türlerine göre dağılımı tablo 5'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya en yüksek katılım 234 kişi ile ve % 59,2'lik bir oranla meslek lisesinde çalışan öğretmenlerden olmuştur. Bunun yanında en düşük katılım ise 59 kişi ve % 14,9'luk bir oran ile genel liselerde çalışan öğretmenlerden olmuştur.

Tablo-6: Araştırma Katılan Öğretmenlerin Okullarda Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde
Toplam Kalite Uygulamalarında Başarılı (Ödüllü) Okullarda Çalışan Öğretmenler	162	41,0
Toplam Kalite Uygulamalarında Belli Bir Başarı Gösterememiş (Ödüksüz) Okullarda Çalışan Öğretmenler	233	59,0
Toplam	395	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okulların toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörüne göre dağılımı tablo 6'da gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan öğretmenlerden 162'si % 41'lik bir oranla toplam kalite uygulamalarında başarılı olan bir diğer ifade ile toplam kalite uygulamaları ile Milli Eğitim Bakanlığı kalite uygulamaları ödüllendirme sürecinde ödül almış okullarda çalışmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 233'ü ise %59'luk bir oranla toplam kalite uygulamalarında belli bir başarı gösterememiş okullarda çalışmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatminlerinin Okullardaki Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörüne Göre Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin toplam kalite uygulamalarında başarılı olan okullarla, bu alanda belli bir başarı gösterememiş okullardaki iş tatmin düzeylerinin farklılaşması aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir. Tablolarda okulun başarılı olması durumu bir diğer ifade ile bu alanda ödül sahibi olması durumu

“ödüllü” olarak, bu alanda belli bir başarısının olmaması durumu diğer bir deyişle ödül alamaması durumu ise “ödülsüz” olarak ifade edilmiştir.

Tablo- 7: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İş Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel İş Tatmini Ortalaması	Ödüllü	162	3,7142	,56138	9,273	,000
	Ödülsüz	233	3,2130	,50417		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre iş tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7). $t = 9,273$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere, toplam kalite uygulamalarında başarı gösteren ve bu noktada ödül almış olan okullarda çalışan öğretmenlerin iş tatmini düzeyi (ortalama 3,7142), toplam kalite uygulamalarında belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin iş tatmini düzeyine (ortalama 3,2130) göre daha yüksektir. Buna göre TKY’ nin başarılı bir şekilde uygulanması sonucu öğretmenlerin iş tatmininin olumlu etkilendiği gözlenmektedir. Bu da toplam kalite uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığı’nın beklentilerinden biri olan (MEB Tebliğler Dergisi , Şubat 2002, s.52), iş tatmininin arttırılması noktasında etkili olduğunu göstermektedir.

TKY’nin iş tatminine olan etkisi liderlik anlayışına, katılımcılığa, sürekli gelişmeye ve müşteri odaklı olmaya dayanan yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda müşteri odaklılık ilkesinde bulunan iç müşteri kavramı ile de çalışanların iş tatminlerini önemsemekte ve iş tatminin geliştirilmesi noktasında çalışmalar yapılması gerekli hale gelmektedir.

Tablo- 8: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yönetsel Yaklaşımdan Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yönetsel Yaklaşımdan Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	3,9645	,77151	7,937	,000
	Ödülsüz	233	3,3391	,76948		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre yönetsel yaklaşımdan tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 8). $t = 7,937$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.1}$ hipotezi desteklenmiştir. Tablo 8’de de görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin yönetsel yaklaşımdan tatmin düzeyleri (ortalama 3,9645) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,3391) göre daha yüksektir.

Tablo- 9: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Sosyal Statüden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sosyal Statüden Tatmin	Ödüllü	162	3,4506	,85830	2,495	,013
	Ödülsüz	233	3,2403	,79882		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre sosyal statüden tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir

farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 9). $t = 2,495$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.2}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 9’da da görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin sosyal statüden tatmin düzeyleri (ortalama 3,4506) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,2403) göre daha yüksektir.

Buna göre toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin sosyal statü algulamalarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bunun yanında toplam kalite uygulamaları ile birlikte yapılan stratejik planlar çerçevesinde okul çevresine ve topluma yönelik daha etkili ve sistemli iletişim çabaları özellikle okul çevresinde öğretmenliğe yönelik olumlu algı değişiklikleri meydana getirmiş olabilir.

Tablo- 10: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Öğrenciden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Öğrenciden Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	3,3333	,74628	4,660	,000
	Ödüksüz	233	2,9821	,72996		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre öğrenciden tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 10). $t = 4,660$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.3}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 10’da da görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin öğrenciden tatmin düzeyleri (ortalama 3,3333)

bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 2,9821) göre daha yüksektir.

Buna göre toplam kalite uygulamalarının öğrencilerin tavır ve davranışlarının yanı sıra öğretmen öğrenci iletişimde de olumlu değişiklikler meydana getirdiği söylenebilir. Ancak başarı faktörüne göre ortalama farkına bakıldığında özellikle diğer bazı tatmin boyutlarına göre ortalama farkının yüksek olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni öğrenci tavır ve davranışlarının okul dışında birçok unsurdan etkilenmesi olabilir. Okul olarak özellikle öğrencinin okul dışı çevresine yapılabilecek etkilerin sınırlı olması bir diğer ifade ile bu çevreye yönelik yeterli etkinin yapılamaması öğrenci tavır ve davranışlarındaki değişimleri etkilemektedir. Bunun sonucu olarak da öğrenciden tatmin boyutunda ortalama farklarının yüksek olmadığı söylenebilir.

Tablo- 11: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İşin Kendisinden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşin Kendisinden Tatmin Ortalaması	Ödüüllü	162	3,5700	,83545	3,499	,001
	Ödüüllsüz	233	3,2754	,81436		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre işin kendisinden tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11). $t = 3,499$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.4}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 11'de de görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin işin kendisinden tatmin düzeyleri (ortalama

3,5700) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,2754) göre daha yüksektir.

Buna göre toplam kalite uygulamalarının öğretmenlerin iş tatminlerini olumlu yönde değiştirdiği söylenebilir. Ancak bu noktada da diğer bazı tatmin boyutlarına göre ortalama farkının düşük olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak okulun imkânların dışında kalan terfi imkânı, sosyal olanaklar gibi unsurlar gösterilebilir. Bu koşullar çeşitli yasal düzenlemeler ve alt yapı çalışmalarını gerektirmektedir. Bu nedenle bahsedilen çalışmalar okulların faaliyet imkânları dışında kalmaktadır.

Tablo- 12: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Arkadaşlarından Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Çalışma Arkadaşlarından Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	4,0481	,64367	5,421	,000
	Ödüksüz	233	3,6695	,70867		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre çalışma arkadaşlarından tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 12). $t = 5,421$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1,5}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 12’de de görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyleri (ortalama 4,0481) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,6695) göre daha yüksektir.

Buna göre toplam kalite uygulamalarındaki ekip çalışmaları, katılımcılık anlayışı, ortak vizyon gibi etkenlerin kurum içi birlikteliği ve uyumu arttırmakta olduğu söylenebilir. Bu etkenlerin sonucu olarak da çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyi artmaktadır.

Tablo- 13: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalışma Şartlarından Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Çalışma Şartlarından Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	3,8940	,68700	12,389	,000
	Ödüsüz	233	3,0622	,63413		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre çalışma şartlarından tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 13). $t = 12,389$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.6}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 13'te de görüldüğü üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin çalışma arkadaşlarından tatmin düzeyleri (ortalama 3,8940) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,0622) göre daha yüksektir.

Buna göre toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin çalışma şartlarında iyileşme olduğu söylenebilir. Bunun sonucu olarak da çalışma şartlarından tatmin düzeyi artmaktadır.

Tatmin boyutları arasındaki başarı faktörü ortalama faktörü incelendiğinde en yüksek ortalama farkının çalışma şartlarından tatmin boyutunda olduğu

görülmektedir. Buna göre okullarda toplam kalite konusunda yapılan uygulamalarda çalışma şartları konusunda yapılan faaliyetlerin daha etkili olduğu söylenebilir.

Tablo- 14: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kurum İmajından Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kurum İmajından Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	4,1080	,89463	8,102	,000
	Ödüksüz	233	3,3069	1,01351		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre kurum imajından tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir (Tablo 14). $t = 8,102$ ve $p < 0,05$ olduğu için $H_{1.7}$ hipotezi desteklenmiştir

Tablo 14'ten de anlaşıldığı üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin kurum imajından tatmin düzeyleri (ortalama 4,1080) bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyine (ortalama 3,3069) göre daha yüksektir. Buna göre toplam kalite uygulamaları sonucu öğretmenlerin kurum imajından tatminlerinin olumlu yönde değiştiği söylenebilir.

Toplam kalite uygulamaları sonucu ödül alınmış olması özellikle Milli Eğitim camiası içinde bir itibar kaynağı olabilmektedir. Bu doğrultuda öğretmenlerin kurum imajı boyutunda iş tatminlerinin arttığı söylenebilir

Tablo- 15: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Gelirlerden Tatmininin Toplam Kalite Uygulamalarındaki Başarı Faktörüne Göre Dağılımı

Toplam Kalite Uygulamalarında Başarı Faktörü		Frekans	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Gelirlerden Tatmin Ortalaması	Ödüllü	162	2,2840	1,20671	1,127	,260
	Ödüksüz	233	2,1524	1,09336		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki toplam kalite uygulamalarında başarı faktörüne göre çalışma arkadaşlarından tatmin düzeylerindeki farklılık istatistiksel olarak araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir farklılığın olduğu tespit edilememiştir (Tablo 15). $t=1,127$ ve $p> 0,05$ olduğu için $H_{1,8}$ hipotezi desteklenmemiştir

Tablo 15'ten de anlaşıldığı üzere toplam kalite uygulamalarında başarı göstermiş okullardaki öğretmenlerin gelirlerden tatmin düzeyleri (ortalama 2,2840) ile bu nokta da belli bir başarı gösterememiş okullardaki öğretmenlerin tatmin düzeyleri (ortalama 2,1524) arasında anlamlı bir fark yoktur.

Kamu okullarında ücret politikalarının toplam kalite uygulamalarının dışında kalmasından (Çetin vd., 2005, s.48) dolayı toplam kalite uygulamaları ile gelirlerden tatmin arasında anlamlı bir ilişki olması beklenemez. Bu doğrultuda çalışmamızda da böyle bir ilişki tespit edilememiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada Ankara’da ilk ve orta dereceli kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından incelenmiştir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler aşağıda belirtilmiştir.

5.1. Sonuç

Birçok işletmede, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan toplam kalite yönetiminde önemli noktalardan biri de çalışanların iş tatminidir (MEB Tebliğler Dergisi, Şubat 2002, s.52). İş tatmininin bu öneminin sebebi ise toplam kalite yönetimi anlayışının nihai hedefi olan müşteri memnuniyetinin çalışanların memnuniyeti sağlanmadan elde edilemeyeceği gerçeğidir.

Milli Eğitim Bakanlığı’nda da toplam kalite uygulamalarından beklenen faydalardan birisi de personelin iş tatmininin arttırılmasıdır. Çalışanların iş tatminlerinin artması verimliliklerine katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı çalışanlarının önemli bir bölümünü oluşturan öğretmenlerin iş tatmini ön plana çıkmaktadır.

Bu araştırmada da Milli Eğitim Bakanlığı toplam kalite uygulamaları çerçevesinde iş tatmininin öğretmenler açısından ne düzeyde farklılaştığı ortaya konulmuştur.

Araştırmada iş tatmini ve tatmin boyutları açısından analizler yapılmış ve araştırma sonucunda araştırma hipotezini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmada yapılan analiz ve testlerin sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

1. Araştırmada toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından öğretmenlerin iş tatmininin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiş ve böyle bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₁ hipotezi desteklenmiştir.**

2. Araştırmada toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından yönetsel yaklaşımdan tatmininin farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış ve böyle bir

farklılaşmanın gerçekleştiği belirlenmiştir. Dolayısıyla **H_{1,1} hipotezi desteklenmiştir.** İş tatminin alt boyutlarından olan yönetsel yaklaşımdan tatminin desteklenmesi aynı zamanda H₁ hipotezini de destekler niteliktedir.

3. Araştırmada toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü ile sosyal statüden tatminin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve böyle bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H_{1,2} hipotezi desteklenmiştir.**

4. Araştırmada toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından öğrenciden tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve böyle bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H_{1,3} hipotezi desteklenmiştir.**

5. Araştırmamızda bir diğer tatmin boyutu olan işin kendisinde tatminin toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve böyle bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Bunun sonucu olarak **H_{1,4} hipotezi desteklenmiştir.**

6. Araştırmada toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından çalışma arkadaşlarından tatmininin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve böyle bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısı ile **H_{1,5} hipotezi desteklenmiştir.**

7. Araştırmada çalışma şartlarından tatmin boyutu da toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından incelenerek farklılaşmaya bakılmış ve farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle **H_{1,6} hipotezi desteklenmiştir.**

8. Araştırmada kurum imajından tatmini boyutu da incelenerek toplam kalite uygulamalarındaki başarı faktörü açısından farklılaşma olup olmadığına bakılmış ve böyle bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H_{1,7} hipotezi desteklenmiştir.**

9. Araştırmada bir diğer iş tatmini boyutu olan gelirlere tatmin boyutunun da toplam kalite uygulamaların açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve böyle bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle **H_{1,8} hipotezi desteklenmemiştir.**

5.2. Öneriler

1. Toplam kalite uygulamalarında çalışanların iş tatmini önemli bir noktadır. Bu nedenle toplam kalite çalışmalarında başarılı olunabilmesi için yöneticilerin yönetim tarzlarını iş tatminini sağlayacak şekilde geliştirmeleri gerekmektedir. Bilindiği gibi iş tatmininde fiziksel koşullar, sosyal olanaklar vb. önemlidir. Ancak bunun yanında kişiler arası ilişkiler, kararlara katılım, yetki devrinin yapılması, bilgi akışı, işgörene verilen değer gibi örgüt kültürünü yansıtabilecek çeşitli unsurlar da önemlidir. Bu doğrultuda yöneticiler iş tatminini yukarıda örnekleri verilen etkenler açısından da değerlendirmeli ve liderlik tarzlarını iş tatminini sağlayacak şekilde geliştirmelidirler. Burada bahsedilen iş tatminini arttırıcı olarak toplam kalite yönetiminde bulunan liderlik tarzı daha çok dönüşümcü liderlik olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlik özellikleri olarak şunlar sayılabilir:

- a) Ortak vizyon oluşturma ve paylaşma
- b) Zihinsel uyarım ve yaratıcılık
- c) Karizmatik etkiye sahip olma
- d) Etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi
- e) Değişimin temsilcisi olma
- f) Duygusal dayanıklılık, cesur olma, risk alma
- g) Güçlendirme (yetkilendirme)
- h) Esnek yönetim anlayışı
- i) Güvenilirlik ve öz güven sahibi olma
- j) Ekip çalışmasına önem verme
- k) Yaşam boyu öğrenme
- l) Mizah anlayışı

2. İş tatmini dinamik bir kavramdır. Bir dönem tatmin sağlandıktan sonra uzun bir dönem gözden uzak tutulamaz. Bu nedenle okullarda çalışanların iş tatmin düzeyleri düzenli olarak ölçülmeli ve takip edilmelidir. Bu amaçla çeşitli iş tatmin anketleri kullanılmaktadır. Bu anketlerin yanı sıra kurum yöneticileri çalışanları gözlemleyerek de iş tatmini ile ilgili veriler elde etmeli ve tatminsizlik belirtileri durumunda önlem alarak örgüt ortamının bozulmasını engellemelidirler.

3. Araştırma bulgularına bakıldığında yönetsel yaklaşımdan tatmin boyutunda toplam kalite uygulamalarında başarılı okullarla belli bir başarısı olmayan okullar arasında ortalama farkının yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 8). Bu doğrultuda toplam kalite uygulamalarında başarılı olunabilmesi için öncelikle üst yönetimin (Okul müdürü ve müdür yardımcıları) TKY felsefesini ve işleyişini özümsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle toplam kalite uygulamalarına öncelikle okul liderlerinin tespiti ve bu kişilerin liderlik, TKY felsefesi ve işleyişi, ödüllendirme süreci kriterleri konularında eğitilmeleri gerekmektedir.

4. Üst yönetimin kararlılığı ile birlikte okulda kalite kültürünün yerleşmesi ve TKY'ye yönelik değişimin başlatılabilmesi için çalışanların eğitilmesi de önemli bir konudur. Okul içinde oluşturulmak istenen yapı, TKY'nin felsefesi, işleyişi, toplam kalite uygulamalarına geçiş süreci vb. anlatılarak çalışanların değişime hazırlanmaları sağlanmalıdır.

5. Okullarda toplam kalite uygulamalarında başarılı olunabilmesi için bir diğer önemli unsur da paydaşların katılımlarıdır. TKY'de başarılı olmak isteyen okullar paydaş analizlerini dikkatli bir şekilde yaparak tüm paydaşların TKY faaliyetlerine katılımını sağlamalıdır. Genel olarak incelendiğinde veliler, öğrenciler, okulun iletişim içerisinde olduğu resmi kurumlar, meslek liseleri için iletişim içinde bulunan işletmeler paydaş olarak sayılabilir. Tüm paydaşlar okul vizyonunu benimsemeli ve okul misyonunu gerçekleştirmek için çalışmalıdır. Bu doğrultuda paydaşların katılımına yönelik sistemli faaliyetler yapılmalıdır. Örneğin okulun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde, okulla ilgili fırsatların, tehlikelerin ve okulun vizyonunun belirlenmesinde paydaşların fikirleri alınmalı, yapılan toplantılarda paydaş gruplarını temsil eden kişilerin bulunması sağlanmalıdır. Paydaşlara yönelik

bilgilendirme çalışmaları yapılmalı, paydaşların okul gelişimini takip edebilmeleri için gerekli imkanlar sağlanmalıdır. Okulda paydaşlara ve çevre halka yönelik olarak halkla ilişkiler faaliyetleri yürütülmelidir.

6. Toplam kalite uygulamalarında başarı için iletişim sistemi çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm paydaşlar, özellikle okul çalışanları, okul sorunlarını, iyileştirme alanlarını kolaylıkla görebilmeli, şikâyetlerini, çözüm önerilerini ve projelerini rahatlıkla yönetime iletebilmelidir. Bununla birlikte yönetim de bu görüş ve önerilere mutlaka düzenli olarak geri bildirim sağlamalıdır. Okul yönetimi okul gelişimine yönelik önerileri ve projeleri desteklemeli ve bu önerilerle ilgili teşvik ve ödüllendirme çalışmaları yapmalıdır.

7. Okul içinde süreçler tanımlanırken mutlaka müşteri zinciri kavramı dikkate alınmalıdır. Bilindiği gibi müşteri zinciri anlayışında her bir süreç kendinden öncekinin müşterisi, kendinden sonrakinin tedarikçisi konumundadır. Bu anlayış sayesinde örgütün uyumlu ve ekip ruhu içerisinde çalışması sağlanabilir.

8. Araştırma sonuçları incelendiğinde özellikle öğrenciden tatmin boyutunda ödüllü okullarla ödüksüz okullar arasında ortalama farkının düşük olduğu söylenebilir (Tablo 10). Bunun nedeni olarak okul dışı etkenlerin öğrenci üzerindeki etkileri gösterilebilir. Bu doğrultuda öğrencilerin kalite kültürünü benimseyebilmeleri ve aldıkları eğitimin kalitesinden memnun olabilmeleri için öğrencilerle ilgili çevresel şartların çok iyi incelenmesi ve kalite çalışmalarında bunların dikkate alınması gerekmektedir. Öğrencilerin kalite kültürünü benimsemeleri sonucunda öğretmenlerin öğrenciden tatmin düzeyleri artacaktır.

9. Araştırmada toplam kalite uygulamalarında başarılı okullarla bu konuda belli bir başarısı olmayan okullar arasında özellikle kurumla ilgili olarak öğretmenlerin yönetsel yaklaşımdan, çalışma şartlarından, çalışma arkadaşlarından, kurum imajından, işin kendisinden tatmin boyutlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre toplam kalite uygulamalarında okullarda genellikle aşağıdaki hataların yapıldığı ve uygulamalarda başarının elde edilemediği söylenebilir.

a. Okul yönetiminin TKY'nin benimsenmesine ve kalite kültürünün oluşturulmasına yönelik liderliklerinin yetersizliği.

b. Okul içi TKY ile ilgili eğitim faaliyetlerinin yetersizliği. (Okullarda özellikle bilgi yetersizliğinden dolayı TKY'nin çalışanlar üzerinde kaygıya neden olduğu söylenebilir.)

c. Okul içi katılımcılık anlayışının ve okulda katılımı sağlayacak iletişim sisteminin sağlanamamış olması.

d. Özellikle okul çalışanlarının iş tatmininin yöneticiler tarafından göz ardı edilmesi.

Okullarda yapılan bu hataların düzeltilmesi başarılı toplam kalite uygulamalarının gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Bilindiği gibi toplam kalite uygulamalarının önemli amaçlarından biri müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Bu noktada okulların müşterisi konumunda olan öğrenciler ve öğrencilerin gelecekleri kalite çalışmalarının odak noktasıdır. Bu noktada okullardaki toplam kalite uygulamalarının öğrencilerin geleceklerine diğer bir ifade ile kariyerlerine olan etkilerinin araştırılması gerekmektedir. Dolayısı ile bu konu gelecek araştırmalar için araştırma konusu olabilir. Bunun yanında toplam kalite uygulamalarının öğretmenler üzerindeki etkileri örgütsel bağlılık, verimlilik artışları, mesleki tükenmişlik düzeyi vb. açılardan incelenebilir. Sonraki araştırmacılara önerilebilecek bir diğer konu ise okullardaki toplam kalite uygulamalarının öğrenci, veli ve diğer paydaşların memnuniyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesidir.

KAYNAKÇA

- ACAR, A., Nemutlu, E., Gürhan, G. ve Liman, V. (2004). Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Araştırma Görevlilerinin İş Memnuniyeti ve Bunu Etkileyen Faktörler. **Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi**, 24(2), 95–106
- ACAT, M.B., Köşgeroğlu, N. (2006). Güdülenme Kaynakları ve Sorunları Ölçeği. **Anatolian Journal of Psychiatry**, 7, 204–210
- AKÇADAĞ S., Özdemir E. (2005) Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 10, sayı 2, sayfa.167–193
- AKINCI, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. **Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 4, 1–25
- ANKARA.MEB.GOV.TR, (2006, Ekim 1).2006-2007 Öğretim Yılı İl Özet Raporu(Resmi+Özel),<<http://ankara.meb.gov.tr/veb/istatistik/2006-2007%20istatistikleri.xls>> (2008, Haziran 22)
- ANKARA.MEB.GOV.TR (2007), *Ödül Alan Okullar*. <<http://ankara.meb.gov.tr/ky/odulalanokullar.html>> (2008, Haziran 26)
- ARDIÇ, K., Baş, T. (2001). Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması. **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Sunumu**,24-26 Mayıs, Silivri, İstanbul
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ASQ.ORG, (American Society for Quality). (2008 Haziran 2). *Philip Crosby, The Guru of Quality Management*. http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_crosby.html (2008 Haziran 2) (A)
- ASQ.ORG, (American Society For Quality).(2008, Temmuz 8). *Why Quality İn Government*. <<http://www.asq.org/government/why-quality/overview.html>> (2008, Temmuz 8) (B)

- BAKAN, İ., Büyükbeşe, T.(2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. **Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7, 1–30
- BAŞ, T. (2001). Anket, Seckin Yayıncılık, Ankara.
- BAŞ, T. Ardıç,K.(2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği. **İktisat, İşletme ve Finans Dergisi**, Eylül Ek Sayı, 72–80
- BAŞARAN B., Aydemir M. (2004)'' Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma'', **Erciyes üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23, Temmuz-Aralık, 97-113.
- BELFIELD, C.R and HEYWOOD, J.S. (2008). Performance Pay For Teachers: Determinants and Consequences. **Economics of Education Review**, 27, 243-252 <<http://www.sciencedirect.com/science> > adresinden 11 Ağustos 2008 tarihinde alınmıştır.
- BİLGE, F., Akman, Y. ve Kelecioğlu, H. (2007). Öğretim Elemanlarının İş Doyumlarının İncelenmesi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 32, 32-41
- BOGLER, R. (2002). Two Profiles Of Schoolteachers: A Discriminant Analysis Of Job Satisfaction. **Teaching And Teacher Education**. 18, 665–673 <www.sciencedirect.com> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır
- BOZKURT, Ö., Bozkurt,İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 1-18
- BRUCK, C. S., Allen, T.D. and Spector, P.E. (2002). The Relation Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis. **Journal of Vocational Behavior**, 60, 336–353 < <http://www.idealibrary.com>> adresinden 8 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.
- CANAKTAN.ORG, (2007, Mart 9). *Kalitenin Guruları. juran1.htm*. <http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite_gurular/juran1.htm> (2007, Mart 9)

- CAPRARA, G.V., Barbaranelli, C., Steca, P. and Malone, P.S. (2006). Teachers' Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students' Academic achievement: A Study At The School Level. **Journal Of School Psychology**, 44, 473–490 <www.sciencedirect .com> adresinden 19 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır
- CENGİZ E.,Acuner T. ve Baki B. (2004). “Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Ortaya Çıkabilecek sorunların Tespi Amacıyla Yapılan Bir Araştırma” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 6, sayı 1, sayfa 77–93.
- CHİANG, C.F. and JANG, S. (2008). An Expectancy Theory Model For Hotel Employee Motivation. **International Journal of Hospitality Management**, 27, 313-322 <www.sciencedirect .com> adresinden 20 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır
- COCKBURN, A.D. (2000). Elementary Teachers' Needs: Issues of Retention and Recruitment. **Teaching and Teacher Education**, 16, 223–238 <www.sciencedirect .com> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır
- CONNOR, J.C. (1994). “Issues in Sampling and Sample Design – A Managerial Perspective Travel”, *Tourism and Hospitality Research: A Handbook For Manager and Researcher*, s.131–143, New York.
- ÇAM, O., Akgün, E., Babacan Gümüş, A., Bilge, A. ve Ünal Keskin, G. (2005). Bir Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Klinik Ortamlarını Değerlendirmeleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 6, 213–220.
- ÇAYLAK A. (2005) Demir Çelik Sektöründe EFQM Mükemmellik Modeli. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Makina Mühendisliği Ana Bilim Dalı
- ÇEKMECELİOĞLU, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. “**İş Gücü**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 153–168

- ÇETİN, K., Vural. C., Gülseren, H.Ö., Tan, O., Adıyaman, Z., İlbaş, İ., Murat, M., Uçar, A., Uzunca, Ş. ve Gümüş, İ. (2005). Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
<<http://personel.meb.gov.tr/daireler/elkitabi.asp>> adresinden 24 Şubat 2007 tarihinde alınmıştır.
- ÇETİN, K., Vural. C., Gülseren, H.Ö., Tan, O., Adıyaman, Z., İlbaş, İ., Murat, M., Uçar, A., Uzunca, Ş. ve Gümüş, İ. (2007). Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı (Gözden Geçirilerek Yeniden Düzenlenmiş). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü. <<http://personel.meb.gov.tr/daireler/elkitabi.asp>> adresinden 12 Ağustos 2008 tarihinde alınmıştır.
- ÇETİN, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları*.
<<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>> (2007, Mart 10)
- ÇETİN, K., Gülseren, H.Ö. (2003). *Cumhuriyet Dönemi Eğitim Stratejileri*.
<<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/cetin-gulseren.htm>> (2007, Mart 10)
- ÇETİNKAYA, A., Özbaşaran, F. (2004). Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumu Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. **Ege Üniversitesi Hemsirelik Yüksek Okulu Dergisi**, 20 (1), 57-76 <<http://hemsirelik.ege.edu.tr/pdf/cilt20sayi1-2004.pdf>> adresinden 14.07.2008 tarihinde alınmıştır.
- ÇOBAN S. (2004).,,” Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama AnlayışI” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 22, Ocak-Haziran., sayfa. 85–98.
- DAHLGAARD S.M. and DAHLGAARD P.J. (2006) *Management Control Theories and the EFQM Excellence Model*. <<http://excellenceone.efqm.org/Portals/1/Reports/ManagementControlTheoriesandEFQMExcellenceModel.pdf>> (2007, Mart 11)
- DEMİNG.ORG. (Edward Demings İnstitue). (2008 Mayıs 20). *Biography*.
<<http://deming.org/index.cfm?content=61>> (2008 Mayıs 20) (A)
- DEMİNG. ORG. (Edward Demings İnstitue). (2008 Mayıs 20). *The Deming System of Profound Knowledge*. <<http://deming.org/index.cfm?content=66>> (2008 Mayıs 20) (B)

- DOĞAN, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, (Birinci Baskı). Ankara: Academyplus Yayınevi
- DURMUŞ, S., Günay. O. (2007) Hemşirelerde İş Doyumu Ve Anksiyete Düzeyini Etkileyen Faktörler. **Erciyes Tıp Dergisi**. 29(2), 139-146
- EKİCİ K.M. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerinde Ampirik Bir Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- EKUTUP.DPT.GOV (Devlet Planlama Teşkilatı).(1996). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Öncesi Durum, 1. Bölüm, Sosyal Gelişmeler*. <<http://www.dpt.gov.tr/kutuphan/>> (2008, Temmuz 8)
- ERASLAN, L. (2004). Okul Düzeyinde Dönüşümcü Liderlik. **Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi**, 6 (1), 1-22
- ERDİL, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004), Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5(1), 17-26
- EVANS, L. (1997). Understanding Teacher Morale and Job Satisfaction. **Teaching and Teacher Education**, 13(8), 831-845 <www.sciencedirect.com> adresinden 10 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır
- GENÇYILMAZ G., Zaim S. (1999). "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi". **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 28 , Sayı 2, Sayfa.9-35
- GLASSER, W.(1999).Okulda Kaliteli Eğitim. İngilizce'den Çeviren: Ulaş KAPLAN. İstanbul: Beyaz Yayınları
- GÜNBATAN A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

- FURNHAM, A., Petrides, K.V., Jakson, C.J. and Cotter, T. (2002). Do Personality Factors Predict Job Satisfaction?, **Personality and Individual Differences**, 33, 1325–1342 <<http://www.sciencedirect.com>> adresinden 30 Ağustos 2007 tarihinde alınmıştır.
- HALES D. N. and CHAKRAVORTY S.S. (2006),” Implementation of Deming’s Style of Quality Management: an Action Research Study In a Plastics Company” **International Journal of Production Economics**, Vol.103, pages. 131–148 <[www.sciencedirect .com](http://www.sciencedirect.com)> adresinden 20 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.
- HİLLMER S. and KARNEY D. (2001).” In Support of The Assumptions at The Foundation of Deming’s Management Theory” **Journal of Quality Management** , 6, 371–400 <[www.sciencedirect .com](http://www.sciencedirect.com)> adresinden 15 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır
- HOUTTE, M.V. (2006). Tracking and Teacher Satisfaction: Role Of Study Culture and Trust. **The Journal Of Educational Research**, 99(4), 247-254 <www.eric.ed.gov> adresinden 17 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.
- ILIKKAN H. (2005). Toplam Kalite Yönetimi İle Değişim Mühendisliği’nin Karşılaştırılması ve E-Engineering’e Dönüşüm. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
- JURAN.COM. (2007). *Juran Management System*. <http://www.juran.com/HomeLeftNav/juran_mgt_system.aspx> (2008 Mayıs 21) (A)
- JURAN.COM. (2007). *Quality Planning*. <http://www.juran.com/HomeLeftNav/quality_planning.aspx > (2008 Mayıs 22) (B)
- KAIZEN İNSTİTUTE.COM, (2006).”*Apply Kaizen successfully*” <http://www.kaizen.com/uploads/tx_nppresscenter/2006_12_KAIZEN_Forum_KAIZEN_Imai_english.pdf> (2007, Mart 9) (A)
- KAIZENİNSTİTUTE.COM, (2006).”*The True Total Quality by Masaaki Imai*” <[http://www.kaizeninstitute.com/ fileadmin/kaizen_com_2006/DATA/ Documents /Artikel/TrueTotalQuality.pdf](http://www.kaizeninstitute.com/fileadmin/kaizen_com_2006/DATA/Documents/Artikel/TrueTotalQuality.pdf) > (2007, Mart 9) (B)

- KALDER.ORG.TR, (Türkiye Kalite Derneği). (2008 Haziran 5). *EFQM Mükemmellik Modeli*. <<http://www.kalder.org.tr/page.asp?pageID=696#EFQM%20MÜKEMMELLİK%20MODELİ>> (2008, Haziran 5)
- KALDER.ORG.TR, (Türkiye Kalite Derneği). (2001). *Kalitenin Seyir Defteri*, <http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=723&tempID1®ID=2> (2008, Temmuz 8)
- KAŞLI, M. (2007). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8 (2), 159-174
- KOBİFİNANS.COM. (2008, Temmuz 7). *Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Uygulanır*. <http://www.kobifinans.com.tr/tr/icerik.php?Article=343&Category=021002&Where=bilgi_merkezi> (2008, Temmuz 7)
- KOLTKO-RİVERA, M.E. (2006). Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research, and Unification. **Review of General Psychology**, 10(4), 302–317 <www.sciencedirect.com> adresinden 20 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.
- KOTLER, P. (2007). **A'dan Z'ye Pazarlama**, (Beşinci Baskı). İngilizceden Çeviren: Aslı Kalem BAKKAL. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri
- KÖKSAL, H. (2000),” *The Role Of Teachers At The “Movement Of Tqm In Turkey”*. <<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi.asp?q=toplam%20kalite&dosya=115>> (2007, Mart 9)
- KURUÜZÜM, A., Çelik, N. (2005). İkinci Mertebe Faktör Modeliyle Öğretmen İş Doyumunu Belirleyen Faktörlerin Analizi. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 29, 137-146
- LİU, X.S. and RAMSEY, J. (2008). Teachers' Job Satisfaction: Analyses Of The Teacher Follow-Up Survey In The United States For 2000–2001, **Teaching and Teacher Education**, 24(5), 1173-1184 <<http://www.sciencedirect.com>> adresinden 19 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.
- MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Tebliğler Dergisi. (1999 Kasım). **Toplam Kalite Yönergesi Uygulama Yönergesi**. 2506. Ankara

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Tebliğler Dergisi. (2005 Ocak). **Eğitimde Toplam Kalite Uygulamaları Ödül Yönergesi**. 2568. Ankara

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı) Tebliğler Dergisi. (2002 Şubat) **Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi**. 2533. Ankara

MUNTHER, E. (2003). Teachers' Workplace and Professional Certainty. **Teaching and Teacher Education**, 19, 801-813 < <http://www.sciencedirect.com>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.

NİR, A. and BOGLER, R. (2008). The Antecedents Of Teacher Satisfaction With Professional Development Programs. **Teaching and Teacher Education**, 24,(2), 377-386 <<http://www.sciencedirect.com>> adresinden 9 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.

ONLINEKALİTE.COM, (2008, Ağustos,22). *htmdosyalar/kaizen4.jpg*. <<http://www.onlinekalite.com/htmdosyalar/kaizen4.jpg>> (2008, Ağustos 22)

OPDENAKKER, M.C. and VAN DAMME, J. (2006). Teacher Characteristics and Teaching Styles As Effectiveness Enhancing Factors Of Classroom Practice. **Teaching and Teacher Education**, 22, 1-21 < <http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.

ÖREN, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**. (Birinci Baskı). Ankara: Nobel Yayınları

ÖRÜCÜ, E.,Yumuşak, S. ve Bozkır. Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatminini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim ve Ekonomi**, 13(1), 39-51

ÖZGEN, H., Kılıç K.C. ve Karademir B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi. **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(2), 175-188

PAKDİL, F. (2004).”Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Deneme” **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,6(3), 167-183

PAPANASTASIOU, E.C. and ZEMBYLAS, M. (2005). Job Satisfaction Variance Among Public And Private Kindergarten School Teachers İn Cyprus. **International Journal of Educational Research**, 43, 147-167 <<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.

PERİE, M. and BAKER, D.P. (1997). Job Satisfaction Among America's Teachers: Effects of Workplace Conditions, Background Characteristics, and Teacher Compensation, **National Center For Education Statistics, U.S. Department of Education** <<http://nces.ed.gov/pubs97/97471.pdf>> adresinden 8 Eylül 2007 tarihinde alınmıştır.

RİSHİ, P., Moghe, S. and Upadhyay, B.K. (2008). Analysis Of Hierarchy Of Needs and Motivational Strategies For Eco-Development Planning İn Two National Parks Of India, **Resources, Conservation and Recycling**, 52, 707-718 167 <<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır

SAMSON, D. and TERZİOVSKİ, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. **Journal of Operations Management**, 17, 393-409 <<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 4 Mayıs 2008 tarihinde alınmıştır.

SEKARAN, U. (2003). *Research Methods for Business*, New York: John Wiley.

SOMECH, A. and DRACH-ZAHAVY, A. (2000). Understanding Extra-Role Behaviour İn Schools: The Relationship Between Job Satisfaction, Sense Of Efficacy, and Teachers'. **Teaching and Teacher Education**, 16, 649-659 167 <<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır

SUN, H.Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Genel Müdürlüğü. <<http://www.tcmb.gov.tr/kutuphane/TURKCE/tezler/hozlemsun.pdf>> adresinden 7 Temmuz 2008 tarihinde alınmıştır.

ŞİMŞEK, H. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

ŞİMŞEK, M., Nursoy M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**. (Birinci Baskı). İstanbul: Hayat Yayınları

- TANER B., Kaya İ. (2005).” Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği”,Cilt. 14, Sayı. 1, 353-362
<<http://sosyalbilimler.cu.edu.tr/dergi/dosyalar/2005.14.1.218.pdf>> adresinden 9 Mart 2007 tarihinde alınmıştır.
- TARLAN, D., Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3(2), 141-163
- TAVERÍA, A.D., Craig, A.J., Karsh, B.T. and Saintfort, F.(2003). Quality Management and The Work Environment : An Empirical Investigation In A Public Sector Organization. **Applied Ergonomics**, 34, 181-291 <<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.
- TDK.GOV.TR, (2008, Mayıs 19),
SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA.
<<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>> (2008, Mayıs 19)
- TENGİLİMOĞLU, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, 1, 23–45
- TERMBANK.NET, (2008, Temmuz 10). *search&word=Self-transcendence&type.*
<<http://www.termbank.net/psychology/show.php?action=search&word=Self-transcendence&type=>> (2008, Temmuz 10)
- TOKER. B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 8(1), 92-107
- TSE.ORG.TR, (2008 Mayıs 19). *TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Belgelendirme Süreci Yol haritası.* <<http://www.tse.org.tr/Turkish/KaliteYonetimi/9000bilgi.asp>> (2008 Mayıs 19)
- TUTAR, H. (2007). Erzurum’da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 12(3), 97-120

- TÜTÜNCÜ, Ö., İpekgil Doğan, Ö. (2003). Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(4), 130-150
- UGBORO I. O. and OBENG K. (2000).” Top Management Leadership, Employee, Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction in TQM Organisations: an Empirical Study” **Journal of Quality Management**, 5, 247-272
<<http://www.sciencedirect.com/>> adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.
- URAL, A.,Kılıç, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**, (2. Baskı) Ankara, Detay Yayıncılık
- WEİSS, E.M. (1999). Perceived Work Place Conditions and First-Year Teachers’ Morale, Career, Choise Commitment, And Planned Retention: A Secondary Analysis. **Teaching and Teacher Education**. 15, 861–879 <<http://www.sciencedirect.com> > adresinden 19 Haziran 2007 tarihinde alınmıştır.
- WILLIAMS, C.R. (1999). Reward Contingency, Unemployment, And Functional Turnover. **Human Resource Management Review**, 9(4), 549-576
<<http://www.sciencedirect.com/> > adresinden 8 Haziran 2008 tarihinde alınmıştır.
- YAMANE, T. (2001). Temel Örnekleme Yöntemleri. (Birinci Baskı). Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GURBUZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- YILMAZ, M. (2007). Kalite Yönetim Sisteminin İş Doyumuna Etkisi: Kalite Belgesi Bulunan ve Bulunmayan Matbaa İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstriyel Teknoloji Eğitimi Bilim Dalı.
- YÜKSEL, İ. (2005), İletişimin Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 291–306.

Ek 1**ANKET FORMU**

Sayın Öğretmenim

Bu anket Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yürütülmekte olan toplam kalite yönetimi faaliyetlerinin öğretmenlerin iş tatminlerine etkilerini ölçmek ve incelemek amacıyla oluşturulmuştur.

Amacım toplumumuzun kalkınmasında temel gereklilik olan eğitim görevini üstlenen değerli öğretmenlerimizin iş tatminleriyle ilgili bilimsel bir çalışma yapmaktır.

Sizden dileğim adınızı vermeksizin iki bölümden oluşan iş tatmini ölçeğini doldurmanızdır. Ölçeğin birinci bölümünde demografik bilgilerinizi, ikinci bölümde ise verilen yargılara katılım düzeyinizi belirtmeniz yeterli olacaktır. Burada **kesinlikle katılmıyorum** ifadesi **1** ile **kesinlikle katılıyorum** ifadesi ise **5** ile ifade edilmiştir. Lütfen katılım düzeyinizi belirten kutucuğu işaretleyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim

Örnek:İşinizle ilgili olarak “işimi zevkle yapıyorum “ifadesine katılıyorsanız ”4” kutucuğunu işaretleyiniz.

	D Ü Z E Y				
	1	2	3	4	5
İşimi zevkle yapıyorum				X	

Hasan CURA

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Eğitimi

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

CİNSİYETİNİZ BAY () BAYAN ()		
YAŞINIZ	ÇALIŞMA SÜRESİ	OKUL TÜRÜ
EĞİTİM DURUMUNUZ	5 ve altı ()	MESLEK LİSESİ ()
LİSANS ()	6-10 ()	GENEL LİSE ()
YÜKSEK LİSANS ()	11-15 ()	İLKÖĞRETİM ()
DOKTORA ()	16-20 ()	
	21 ve üzeri ()	

BÖLÜM 2

	D Ü Z E Y				
	1	2	3	4	5
YÖNETSEL YAKLAŞIMDAN TATMİN					
Okul yöneticileri işimle ilgili fikirlerimde , projelerimde beni destekler ve cesaretlendirir					
Okul politikalarında ve faaliyetlerinde yeterli düzeyde söz sahibiyim					
Okul yöneticileri bireysel kabiliyetlerimi kullanmam konusunda beni destekler ve cesaretlendirir					
Okul yönetimi çalışanların çabalarını destekler zamanında ve uygun bir biçimde takdir ederler.					
Okul yöneticilerinin bana saygı duyduğunu ve değer verdiğini hissedirim					
Okul yöneticileriyle rahatlıkla iletişim kurabilir ve sorunlarımı paylaşabilirim					
Okul yöneticileri kendi sınıfımdaki özerkliğime ve kontrol hakkıma saygı duyarlar					
Performans değerlendirmeleri adil tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır					
Performans değerlendirmemle ilgili geri bildirim sağlanır ve kendi performansıyla ilgili değerlendirme sonuçlarını öğrenebilirim.					
Okul olarak hedeflerimiz açıktır ve herkes tarafından bilinir.					
Okulda haftalık ders yükü adil bir şekilde dağıtılmıştır.					
Okulda görev dağılımı istek ve kabiliyetlere göre yapılıyor.					
SOSYAL STATÜDEN TATMİN					
Öğretmenliğin toplum nazarındaki prestijinden memnunum.					
Öğretmen olarak içinde yaşadığım topluma önemli katkılar sağlıyorum					

ÖĞRENCİDEN TATMİN					
Okulda öğrencilerin çoğu öğrenmeye isteklidirler					
Öğrencilerin derse olan ilgilerinden memnunum					
Sınıftaki öğrenci sayısından memnunum					
Öğrencilerimizin disiplin ve davranışlarından memnunum					
Velilerle iletişimimiz iyidir ve velilerden öğrenci ile ilgili bir çok konuda gerekli desteği alabiliyoruz					
Veliler öğrencileri eğitim ve okul faaliyetlerine isteklendirirler					
İŞİN KENDİSİNDEN TATMİN					
Tekrar meslek seçme imkanım olsa yine öğretmen olmak isterdim.					
Çalıştığım kurumdaki terfi olanaklarından memnunum					
Öğretmenlere sağlanan sosyal olanaklardan memnunum					
İşimi ilgi çekici ve cazip buluyorum.					
İşimi yaparken farklı yeteneklerimi kullanma imkanına sahibim					
İşimi zevkle yapıyorum.					
ÇALIŞMA ARKADAŞLARINDAN TATMİN					
İş arkadaşlarımla ortak kararlar alarak birlikte hareket edebiliyoruz					
İş arkadaşlarım fikirlerime değer verir ve saygı duyarlar.					
İş arkadaşlarımla hepsi sorumluluklarını bilir ve üzerlerine düşen görevleri yaparlar.					
İş arkadaşlarımla birlikte çalışmaktan gurur duyuyorum.					
Okulda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam vardır.					
ÇALIŞMA ŞARTLARINDAN TATMİN					
Okulda eğitim öğretim faaliyetleriyle ilgili ihtiyaç duyduğum araç ve gereci rahatlıkla temin edebiliyorum.					
Okulda iş yükümüzün ağır oluşu iş memnuniyetimizi azaltıyor.					
Okulda kendimi güvende hissediyorum					
Okulun temiz ve ferah bir ortamı var.					
Okulda ihtiyaç duyduğumuz konularla ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.					
Okulda kişisel gelişimimi destekleyici faaliyetler yapılmaktadır.					
KURUM İMAJINDAN TATMİN					
Çalıştığım okul benim için bir prestij kaynağıdır.					
Bu okulda öğretmen olmak benim için gurur verici					
GELİRLERDEN TATMİN					
Yaptığım işe göre aldığım maaş yeterlidir.					
Okulda ek derslerden alınan ücreti tatmin edici buluyorum					