

T.C
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)
FELSEFESİNE
GÖRE; YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINA
İLİŞKİN
İŞLEVLERİNİ YERİNE GETİREBİLME DÜZEYİ

İLKAY ÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TEKNOLOJİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Prof. Dr. Semra ÜNAL

İSTANBUL, 2011

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve deneyimlerinden çok şey öğrendiğim, tezimin her aşamasında gösterdiği anlayış, bilimsel katkı ve desteğinden dolayı danışmanım, Sayın Prof.Dr. Semra ÜNAL'a, yardımlarını esirgemeyen araştırma görevlisi Durmuş ÜMMET'e, güler yüz ve arkadaşlıkları için tüm eğitim bölümüne,

Yüksek lisans eğitimim boyunca her türlü anlayış ve desteğini esirgemeyen değerli eşim Ahmet Çelik'e, meşguliyetimden dolayı zaman zaman ihmal ettiğim oğullarım Başar, İlder ve henüz doğmamış kızıma,

İstanbul yolculuklarımda fedakâr destekçilerim, sevgili anneme, babama, İstanbul'daki destekçilerim olarak sevgili kayınvalidem ve kayın pederime, bana gerçekten destek veren herkese

En içten teşekkürlerimle.....

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİxi
TABLolar LİSTESİxii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
I.1. PROBLEM DURUM.....	1
I.2. PROBLEM CÜMLESİ	2
I.3. ALT PROBLEMLER	3
I.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	4
I.5. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	5
I.6. SAYILTIAR	6
I.7. SINIRLILIKLAR.....	6
I.8. TANIMLAR	6

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	7
II.1. Kalite Kavramı	8
II.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	9
II.3. Toplam Kalite Yönetimi Amaç ve Felsefesi	13
II.4. Deming'in 14 İlkesi.....	15
II.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	23
II.5.1. Müşteri Odaklılık.....	23
II.5.2. Tedarikçilerle ilişkiler.....	24
II.5.4. Sürekli iyileştirme (KAIZEN)	25
II.5.5. Çalışanların Katılımı	27
II.5.6. Eğitim	29
II.5.7. Takım Çalışması	30
II.5.8. Üst Yönetim Ve Liderlik	31
II.5.9. Tam Zamanında Üretim	35
II.6. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar.....	36
II.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.....	39
II.7.1. Eğitim Sisteminde Kalite	39
II.7.2. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	42
II.7.2.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Hatalar.....	42
II.7.2.2. Orta Kademe Yöneticilerden Kaynaklanan Hatalar.....	43
II.7.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Hatalar.....	44

BÖLÜM III

METODOLOJİ.....	46
III.1. Araştırma Modeli	46
III.2. Evren Ve Örneklem	47
III.3. Verilerin Toplama Araçları.....	47
III.4. Verilerin Çözümlemesi.....	48

BÖLÜM IV

BULGULAR.....	49
IV.1. Bağımsız Değişkenlere Ait Frekans ve Yüzde Değerleri.....	49
IV.2. Bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenlere göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Etmek İçin Yapılan Değerlendirmeler.....	54
IV.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	54
IV.2.2. “ Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	59
IV.2.3. “Üniversitedeki Görev” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	61
IV.2.4. “Çalışılan Birim” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	71
IV.2.5. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Bulgular.....	101
IV.3. Üniversitede Çalışanlarının Bağımlı Değişkenlere (Anketteki İfadelere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı	107
IV. 3.1. Üniversite Çalışanlarının “ Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi” İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı	107

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE

ÖNERİLER.....	110
V.1. SONUÇLAR	110
V.1.1. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar	110
V.1.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar.....	111
V.2.TARTIŞMALAR	116

V.2.1.Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Tartışmalar.....	116
V.2.2. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Tartışmalar.....	118
V.3. ÖNERİLER	126
KAYNAKLAR.....	130
EKLER.....	137
ÖZGEÇMİŞ.....	141

ÖZET

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY) FELSEFESİNE GÖRE; YÖNETİCİLERİN ÇALIŞANLARINA İLİŞKİN İŞLEVLERİNİ YERİNE GETİREBİLME DÜZEYİ

Bu araştırmanın ana amacı Üniversitelerde görev yapan yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesine yöneliktir. Bu amaçla: çalışanların, yöneticilerinin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini algılama dereceleri ve algılama dereceleri arasında manidar farklılık bulunup bulunmadığı açısından cevap aranmış ve böylece üniversite yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyi araştırılmıştır. Bu çalışmada incelenen konuya ilişkin kaynaklar ve olgusal veriler ise dikkatle incelenmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu, 2010–2011 Eğitim-Öğretim yılında Adıyaman İli sınırları içinde bulunan Adıyaman Üniversitesinde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmış ve anketten elde edilen verilerin güvenilirliği için yapılan istatistiksel incelemede SPSS programında iç tutarlıkları (Cronbach Alpha katsayıları) hesaplanmıştır.

Araştırmaya katılan grupların kişisel özellikleri ile ilgili verilerin çözümlenmesinde frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır. Üniversite

yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesi amacıyla deneklere yöneltilen 30 adet ifadeye araştırmaya dahil edilen grubun görüş farklılıklarının test edilmesi için bağımsız grup T Testi ile Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve tamamlayıcı Post Hoc Tekniği olarak da Scheffe Testi uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda;

1. Çalışanlar; cinsiyet, mesleki kıdem, üniversitedeki görevi, çalıştığı birim, eğitim düzeyi, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgileri, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının amaçları doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği değişkenlerine göre ankette yer alan ifadelerle verdikleri cevaplarda manidar düzeyde farklılık olduğu ortaya çıkmıştır.

2. Üniversite çalışanlarının, üniversite yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre; çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini ölçmeye yönelik ifadelerle verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise $X=2,88$ “Zaman zaman” düzeyinde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Yöneticilerin Liderlik Davranışları, Eğitim

Mayıs 2011

İlkay ÇELİK

ABSTARCT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) PHILOSOPHY OF, EMPLOYEES OF THE MANAGEMENT LEVEL FUNCTIONS FULFILING

The main objective of this research universities serving managers Total Quality Management (TQM) philosophy, aimed at determining the level of staff to carry out the functions. For this purpose, the employees, managers of employees to carry out the functions of sensing the level of significant difference between levels and the detection level of response in terms of whether there have been sought so that the university administrators and staff according to the philosophy of Total Quality Management to carry out the functions of the investigated level. This study examined sources and factual data on the subject is carefully examined.

Research group of this study 2010-2011 academic year employees working at the University of Adiyaman is located within the province of Adiyaman. Survey technique was used in this research. The scale developed by the researchers was utilized in collecting data. Its reliability was tested in SPSS programme.

To analyze the data about the personal characteristics of the groups who participated in this research, frequency and percentage were calculated. University managers Total Quality Management (TQM) philosophy; employees to carry out the functions of the subjects addressed in order to determine the level of expression of 30 were included in the study group, independent group t test for testing differences of opinion with the One-Way Analysis of Variance (ANOVA) and post hoc complementary technique Scheffe test results as applied and evaluated.

As a result,

1. Staff, gender, professional experience, the task of the university, work units, level of education, information about Total Quality Management, Total Quality

Management practices took place at what level the purposes of the statements they gave to the variables of the survey responses indicated that significant differences in levels.

2. University staff, university managers Total Quality Management philosophy; employees to

carry out the functions of the arithmetic average of the answers to the statements designed to measure the level of the $X = 2.88$ "from time to time" was obtained as a result of that level.

Key words: Total Quality Management, Leadership Behavior of Managers, Education.

May 2011

İlkay Çelik

KISALTMALAR

N : Frekans

X : Ortalama

Ss : Standart Sapma

P : Anlamlılık Derecesi

F : Varyans

SPSS: Statistical Package For Social Sciences

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

JIT : Tam Zamanında Üretim

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil II.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tarihsel Gelişimi	10
Şekil II.2. Kalite Anlayışının Evrimi.....	12
Şekil II.3. Kaizen Şemsiyesi.....	26
Şekil II.4. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışlarında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması.	37

TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo II.1 Yönetici ve Lider Özellikleri	33
Tablo II.2 Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları	38
Tablo II.3. Yükseköğretim ile bir İşletmenin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi.....	41
Tablo III.1 Araştırma Ölçeğine ait puan aralıkları	47
Tablo IV.1 Üniversite Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	48
Tablo IV.2 Üniversite Çalışanlarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı.....	49
Tablo IV.3 Üniversite Çalışanlarının Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo IV.4 Üniversite Çalışanlarının Çalışılan Birim Değişkenine Göre Dağılımı.....	50
Tablo IV.5 Üniversite Çalışanlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı.....	51
Tablo IV.6 Üniversite Çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bilgileri Nereden Edindiği Değişkenine Göre Dağılımı	51
Tablo IV.7 Üniversite Çalışanlarının Okulda TKY Uygulamalarının, Amaçlar Doğrultusunda Ne Düzeyde Gerçekleştiği Değişkenine Göre Dağılımı.....	52
Tablo IV.8 Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanlarının Başarılarını Sürekli Değerlendirir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	53
Tablo IV.9 Cinsiyet Değişkenine Göre çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	54
Tablo IV.10. Cinsiyet Değişkenine Göre gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	54

Tablo IV.11 Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanların Başarılarını Zamanında Takdir Eder İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	55
Tablo IV.12 Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanlara Okullarının Geliştirilmesinde Aktif Sorumluluk Verir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	56
Tablo IV.13 . Cinsiyet Değişkenine Göre Çalışanların Okulu Geliştirme Becerilerine Sahip Olduklarının Farkındadır İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	57
Tablo IV.14 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	58
Tablo IV.15 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	59
Tablo IV.16 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanlarını önemli ve değerli bulur İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	60
Tablo IV.17 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	61
Tablo IV.18 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	62
Tablo IV.19 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	63
Tablo IV.20. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları.....	64

Tablo IV.21 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	65
Tablo IV.22 Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanların düşüncelerine saygılıdır İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	66
Tablo IV.23. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	67
Tablo IV.24. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	68
Tablo IV.25. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları	69
Tablo IV.26. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	70
Tablo IV.27. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	71
Tablo IV. 28. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarını önemli ve değerli bulur İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	72
Tablo IV. 29. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarını Önemli ve Değerli bulur İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	73
Tablo IV. 30. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Etkili Bir Lider Olarak Çalışır İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	74

Tablo IV. 31. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Etkili Bir Lider Olarak Çalışır , ifadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	75
Tablo IV.32. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Başarılı Olmaları İçin Gerekliğinde Yönlendirir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	76
Tablo IV.33. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Başarılı Olmaları İçin Gerekliğinde Yönlendirir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	77
Tablo IV.34. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarda Çok Yönlü Ve Açık İletişimin Kurulmasını Sağlar İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	78
Tablo IV.35. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarda Çok Yönlü Ve Açık İletişimin Kurulmasını Sağlar İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	79
Tablo IV.36. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlara Gereken Bilgileri Eksiksiz Olarak Duyurur İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	80
Tablo IV.37. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlara Gereken Bilgileri Eksiksiz Olarak Duyurur İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	81
Tablo IV.38. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Amaçlar Doğrultusunda Çalışanların İşbirliği İçinde Çalışmalarını Sağlar İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	82
Tablo IV.39. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Amaçlar Doğrultusunda Çalışanların İşbirliği İçinde Çalışmalarını Sağlar" İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	83

Tablo IV. 40. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Başarılarını Zamanında Takdir Eder İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	84
Tablo IV.41. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Başarılarını Zamanında Takdir Eder İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	85
Tablo IV.42. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Takım Çalışması Yaparak Başarılarının Yükseldiğini Görmelerini Sağlar İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	86
Tablo IV.43. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Takım Çalışması Yaparak Başarılarının Yükseldiğini Görmelerini Sağlar İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	87
Tablo IV.44. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlara Okullarının Geliştirilmesinde Aktif Sorumluluk Verir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	88
Tablo IV.45. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlara Okullarının Geliştirilmesinde Aktif Sorumluluk Verir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	89
Tablo IV.46. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okulun Gelişmesinde Çalışanların Önemli Bir Kaynak Olduğunun Farkındadır İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	90
Tablo IV.47. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okulun Gelişmesinde Çalışanların Önemli Bir Kaynak Olduğunun Farkındadır İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları.....	91
Tablo IV.48. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Okulu Geliştirme Becerilerine Sahip Olduklarının Farkındadır İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları.....	92

Tablo IV.49. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanların Okulu Geliştirme Becerilerine Sahip Olduklarının Farkındadır İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplarda Scheffe Testi Sonuçları.....	93
Tablo IV.50. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okulda TKY Kültürünün Oluşması İçin Çalışanlarını Eğitir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	94
Tablo IV.51. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Okulda TKY Kültürünün Oluşması İçin Çalışanlarını Eğitir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	95
Tablo IV.52. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarını TKY Felsefesi Çerçevesinde Değerlendirir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	96
Tablo IV.53. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanlarını TKY Felsefesi Çerçevesinde Değerlendirir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	97
Tablo IV.54. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanları Gelişme Sürecine Katkılarını Dikkate Alarak Ödüllendirir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	98
Tablo IV.55. Çalışılan Birim Değişkenine Göre Çalışanları Gelişme Sürecine Katkılarını Dikkate Alarak Ödüllendirir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	99
Tablo IV.56. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların Başarılı Olmaları İçin Gerektiğinde Yönlendirir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	100

Tablo IV.57. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Çalışanların Başarılı Olmaları İçin Gerekliğinde Yönlendirir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	101
Tablo IV.58. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İnsana Saygı Duyulan Bir İşyeri Yaratma Çabası İçindedir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	102
Tablo IV.59. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre İnsana Saygı Duyulan Bir İşyeri Yaratma Çabası İçindedir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	103
Tablo IV.60. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okulda TKY Kültürünün Oluşması İçin Çalışanlarını Eğitir İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları	104
Tablo IV.61. Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Okulda TKY Kültürünün Oluşması İçin Çalışanlarını Eğitir İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları	105
Tablo IV. 62. Üniversite Çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi İle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı	107

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, problem, alt problemler, araştırmanın önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

I.1. PROBLEM DURUMU

Bilgi çağında olduğumuz ve iletişim teknolojisinin hızla geliştiği günümüzde ortaya çıkan değişim ve gelişme süreçlerinden tüm kurumlar etkilenmekte, hem kendileri hem de müşterileri için en iyiyi ve en kaliteliyi aramaktadırlar. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı da tüm kurumlara hedeflerini gerçekleştirme imkânı veren temel bir yaklaşımdır.

Toplam kalite yönetimi örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997).

TKY her çalışanın amacının müşteriye tatmin etmek olduğu ve organizasyonun bunu yapmaları için çalışanlara fırsatlar tanıdığı bir kalite kültürünün yaratılması ile ilgilidir. Toplam kalite yönetiminde müşterinin algıları ve beklentileri kısa dönemli ve değişken olarak kabul edilir ve bu yüzden kurumlar müşterilerinin değişen istek, gereksinim ve zevklerini karşılayabilmek için onları kendilerine bağlı tutmanın yollarını bulmak zorundadırlar(Sallis,1993).

Toplam Kalite Yönetimi ile; bir kuruluşun mevcut olan tüm faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesi ve bu çalışmalar içerisinde görev yapan tüm çalışanların sürekli iyileştirme çalışmalarına aktif olarak katılmasıyla bu hizmetten veya

üretilemlerden faydalananların ve bir bütün olarak toplumun memnun edilerek maksimum kazancın sağlanmasıdır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, klasik yaklaşımda çalışanlardan sadece işini yapmasını bekleyen, daha çok son ürünün nasıl çıktığıyla ilgilenen, çalışanların fikirlerini söyleme fırsatı vermeyen bir yönetim anlayışından farklı olarak Toplam Kalite Anlayışı'nda çalışanlar ve yöneticilerden beklenen rolde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Yeni anlayışta, sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getiren ancak bunun yanında yaptığı işin daha verimli yapılması, iş süreçlerinin geliştirilmesi konusunda sürekli düşünen ve belirlenmiş çeşitli sistematik katılım yöntemleri ile bu düşüncelerini ve becerilerini sisteme katan yeni bir çalışan davranışı sergilenmesi gerekirken, yöneticilerin de çalışanları teşvik edici, katılımı sağlayıcı, inisiyatif kullanmayı, sorumluluk almayı ve yenilikler ortaya koymayı teşvik eden bir insan kaynakları planlama sistemi kurması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Bireylerin örgüte olan bağlılıkları birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler; yaş, cinsiyet ve deneyim, örgütsel adalet, güven ve iş tatmini, rol belirliliği ve çatışması, yapılan işin önemi ve alınan destek, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, tanıma ve yabancılaşma, medeni durum ve ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik, terfi olanakları, liderlik davranışları, iş olanakları ve gösterilen ilgidir (Balay, 2000; Çetin, 2004). Buna bağlı olarak örgütün başarısı ancak çalışanların başarısı kadardır, diyebiliriz. Kurumun ilerlemesi çalışanların katılımına bağlıdır. Bunun için, çalışanların sorunlarla başa çıkabilmesi için problemleri çözebilme yeteneklerini geliştirmek ve kurumun daha ileri gidebilmesi için fikir üretme konusunda özendirme gerekir.

I.2. PROBLEM CÜMLESİ

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyi, çalışanlar tarafından nasıl algılanmaktadır?

I.3. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için aşağıda yazılı olan sorulara cevap aranmıştır.

1. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
2. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların mesleki kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların üniversitedeki görevine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
4. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların çalıştıkları birime göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 6- Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvuru alan çalışan görüşleri, çalışanların toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgilerinin edindikleri yere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

7- Toplam kalite yönetimi felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini belirlemeye yönelik başvurulan çalışan görüşleri, çalışanların okulda toplam kalite yönetimi uygulamaları, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiğine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

I.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Yönetici geliştirme ile ilgili araştırmalarda insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları arasında eğitim ve geliştirme fonksiyonu özellikle vurgulanmaktadır. İşe başlangıç sırasında çalışanın işe, kuruma ve diğer çalışanlara uyumu için bir dizi çalışmanın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çalışanın işini bilmesi yeterli değildir. Farklı bir kurum, farklı bir iş anlayışı; farklı bir kültür ve farklı bir iş geleneği demektir. Bütün bu farklılıkların çalışan tarafından benimsenmesi belirli bir çalışma ve çaba gerektirir.

Diğer yandan her çalışanın, eskiyen bilgilerini yenileme ve işinde ilerleme isteği vardır. Bu isteklerin giderilmesi, çalışanlara yönelik eğitim ve geliştirme etkinliklerine bağlıdır(Fındıkçı,2000).

Okullarda yapılan eğitimle ilgili yenileşme çalışmalarda çalışanların katılımı ve desteği önemlidir. Ancak çalışanların benimsemediği, istemediği, uygun görmediği bir çalışmanın yapılması çok zordur. Bunun yanında çalışanları zorlayarak işi yaptırmak ta mümkündür. Ancak çalışanları zorlayarak iş yaptırmak onların işini benimsemeden, yaratıcılıktan uzak, tamamen monoton olması verimini ve kalitesini etkileyecektir. Örgütün çalışanlarının zekâ ve yeteneklerine sahip olması için onların kendilerini örgüte ait hissetmesi gerekir. Kendisini örgüte ait hissetmeyen çalışanların, örgüt yararına bir şeyler yapma konusunda istekli olması zordur. Bu sebeple çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri son yıllarda önemli bir çalışma konusu olmuştur.

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi ise tam bir katılımı olabilmektedir. Tam bir katılım için çalışanların yeterlilikleri de göz önüne alınması gerekir. İlgili literatürler tarandığında, yöneticilerinin toplam kalite yönetimi felsefesine göre, çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyine yönelik

sınırlı çalışma bulunmasına rağmen üniversitelerde yapılmış benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgulardan yararlanılarak, üniversitede görev yapan yöneticilerin toplam kalite yönetimi felsefesine göre çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyinin çalışanların görüşleri ile tespit edilmesi, bu durumun bilimsel olarak araştırılması, tüm eğitimcilere ve okul yöneticileri ne yol göstermesi; kuramsal ve uygulamalı çalışmalara veri sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

I.5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı;

1. Üniversitelerde görevli yöneticilerin toplam kalite yönetimi felsefesine göre, çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyinin belirlenmesine yönelik başvurulmuş çalışan görüşleri, çalışanların;

a. Cinsiyet

b. Mesleki kıdem

c. Üniversitedeki görevi

d. Çalıştığı birim

e. Eğitim düzeyi

f. Toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiği

g. Okulda ki TKY uygulamalarının amaçları doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği

değişkenlerine göre anlamlı farklılıkların varlığını araştırmaya yöneliktir.

2. Elde edilen bulgular ışığında önerilerde bulunma ve ileri aşamalarda yapılacak araştırmalara katkı sağlamayı hedef almaktır.

I.6. SAYILTILAR

Araştırmanın planlanıp yürütülmesinde, verilerin sağlıklı bir biçimde çözümlenmesi ve yorumlanması için bir takım varsayımlardan hareket edilmiştir.

Bunlar;

- 1-Anket uygulamalarına katılan denekler cevaplarında samimi ve gönüllüdürler.
- 2-Araştırma konusunda uzman görüşleri ve literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.
- 3-Kullanılan istatistiksel teknikler amaca uygundur.
- 4-Kullanılan anketler istatistiksel açıdan güvenilirlerdir.

I.7. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sonunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

1. Bu araştırma 2010–2011 Eğitim-Öğretim yılında Adıyaman Üniversitesinde görev yapan çalışanların verileri ile sınırlıdır.
2. Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır.
3. Karşılaştırma analizleri; cinsiyet, mesleki kıdemi, üniversitedeki görevi, çalıştığı birim, eğitim düzeyi, toplam kalite yönetimi bilgilerini nereden edindiği ve toplam kalite yönetiminin amaçları doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği değişkenleriyle sınırlıdır.

I.8. TANIMLAR

Kalite: Kalite çok genel bir terimdir ve bu yüzden çok sayıda tanımı bulunmaktadır. Kalite müşteri tarafından belirlenir. Müşteri bir ürün veya hizmetten ne bekliyorsa onun gözünde “kalite” odur. Eğitimde bu tanım daha çok “kalite amaca uygunluktur” biçiminde kullanıla bilir (Watty, 2003).

Kalite Yönetimi: Müşteri tarafından belirlenen kaliteye göre örgütün ürün ve hizmetlerinin yanı sıra yönetimin de kalitesini ve verimliliğini artırmayı hedefleyen yönetim sistemidir

Toplam Kalite Yönetimi: Tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

Yönetici: Araştırma kapsamına giren üniversitelerde görev yapan yöneticiler

Çalışanlar: Araştırma kapsamına giren üniversitelerde görev yapan akademik ve idari çalışanlar

Üniversite: Yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, Enstitü, yüksekokul vb. alt bölümlerden meydana gelen ve öğrencilerin belirli ihtisaslar kazandıran öğretim ve araştırma kuruluşu.

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

II.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramı çok yeni bir kavram gibi görünse de çok eski zamanlardan beri önem verilen bir değerdir. Kalite müşterinin isteği doğrultusunda belirlenir. Müşteri ürün veya hizmetten beklentilerine cevap bulabiliyorsa onun gözünde “kalite” odur. Kalitenin klasik tanımı “gereksinimlere veya şartnamelere uygunluktur”. Daha uygun ve hala güncelliğini koruyan bir tanım Juran tarafından verilmiştir: “Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur”. “Kalite” Latince kökenli bir terimdir. Latince’deki “qualitas” Fransızcaya “qualite” olarak geçmiştir. Daha sonra Fransızca okunuşu olan kalite kavramı Türkçeye geçmiştir. Kalitenin sözlük anlamı “Niteliktir” Niteliğin sözlük anlamı, varlıklar arasında bulunan ve nicelikle ilgisi olmayan ayrımları şu ya da bu bakıma göre oluşturan durumdur. Bu kavrama süreç içerisinde değişik anlamlar yüklenmiş ve bunun sonucu olarak kalite ile ilgili kullanılan birçok tanım ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek verecek olursak;

- Kalite kullanıma uygunluktur.(JURAN)
- Kalite şartlara uygunluktur.(CROSBY)
- Kalite bir programa uymaktır: işleri zamanında yapmaktır.
- Kalite kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır.

Kalite her geçen gün daha da aşına olduğumuz bir kavram oluyor. Ancak, toplumda kalite denince ilk akla gelen belli standartlara uyan, güzel, gelişmiş, gibi sıfatlardır. Kalite, kısaca, beklentileri aşmak demektir. Bu tanımıyla da insanlığın, sürekli bir gelişmenin içinde olduğunu ifade etmektedir. İnsanların beklentileri her karşılandığında yükselme eğilimi gösterdiği için de dinamik bir kavramdır.

Bir kaç sene önce “kaliteli “olarak nitelendirilen bir ürün bugün “sıradan”, yarın ise “kabul edilemez” olarak nitelendiriliyor. Dolayısıyla, kaliteli ürün ve hizmet

sunabilmek için her zaman kendini aşabilme yeteneğine kavuşmak gerekiyor. Kalıcı başarı ve sürdürülebilir bir iş sahibi olabilmek için öncelikle “yönetim kalitemizi” artırmalıyız.

Kalite bir yaşam felsefesidir. Bu basit görünen ancak istikrarlı olarak uygulanmasıyla önemli avantajlar getiren ilkeler yönetim kalitesini artırmanın yoludur. Yönetim kalitesini geliştirmek, refah düzeyimizi artırmanın en etkili yoludur. Bu nedenle kalite kavramını iyi anla malı, özel, kamu ve sivil toplum kurumlarında yönetim kalitesini artırmak için sorumluluklar almalıyız.

II.2. KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsanoğlunun kalite konusuna verdiği önem tarihin çok eski çağlarına kadar izlenebilmektedir. Eski Mısır, Roma ve Yunan uygarlıklarından günümüze kadar gelen eserler yapımlarında kullanılan bilgiler, getirilen standartlar bugünkü kalitenin dolaylı olarak da olsa temellerini oluşturduğu kabul edilmektedir.

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgiler, M.Ö. 2150 tarihli Hammurabi kanunlarında yer almaktadır. Bu kanunlarda yer alan hükümlerden biri şudur: "bir inşaat ustasının inşa ettiği ev, ustasının yetersizliği ve işini gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa; o usta öldürülür". M.Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır'daki muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden oluşturdukları bir araçla kontrol etmekteydiler (Şimşek, 2002).Ticaret ahlakına yönelik Osmanlı İmparatorluğu döneminde çıkarılan kanunlarda değişik standartlar tanımlanmaktadır.

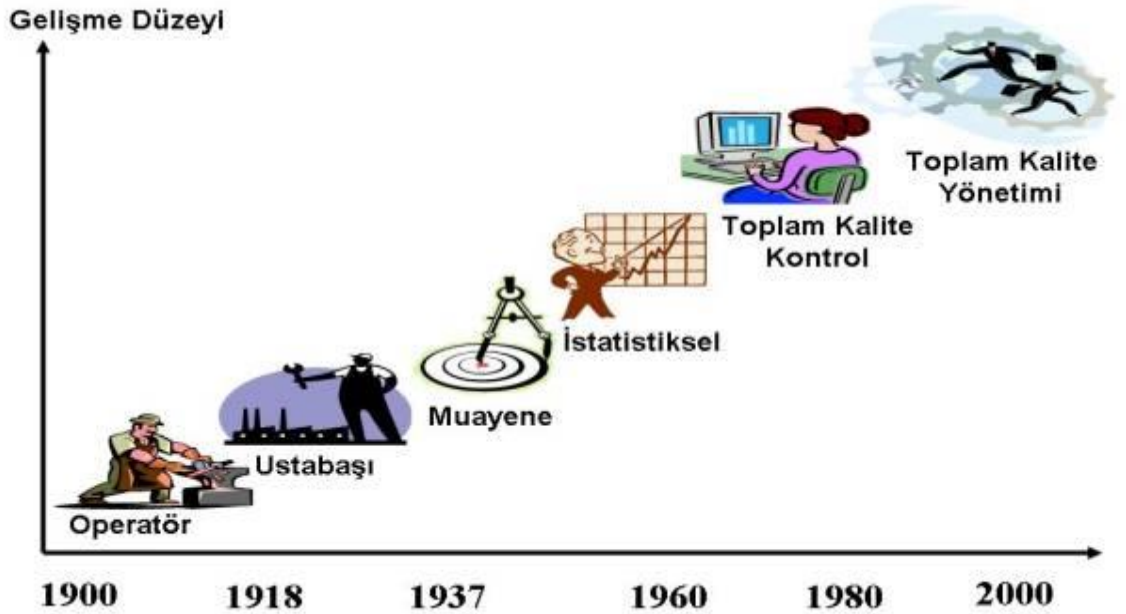
Teknolojinin gelişmesi ile üretim süreçleri ve bunların çıktıları olan mal veya hizmetlerde bir nitelik ve önem kazanmıştır. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlamıştır. Ancak bu dönemden sonra üreticiler kalite bilincinin farkına varıp ürünlerine kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamıştır. Kalitenin tarihsel gelişimi dört adımda incelenebilir.

1. MUAYENE: Sanayi devriminin başlangıcından 1920'lere kadar olan zaman aralığında, işletmelerde üretilen ürünlerin kontrolü ve bunların hatalarını tespit etme

görevi işçilere verilmiş ve ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmıştır. Bu muayeneden sorumlu departmanların, bölümlerin fonksiyonu ise iyi ürünlerin kötü ürünlerden ayrılmasıydı. Muayene departmanları ürünün kalitesinin belirlenmesinden sonra devreye giriyorlardı.

Bunun sonucunda "muayeneci-inspektör" grubu ortaya çıktı. Burada amaç tüketiciye hatalı ürün gitmesini önlemektir. Bu yaklaşım tüketiciyi korumuş ancak üreticilerde sıkıntı yaratmış tır. Çünkü bu çalışmalar işletmenin kalitesini arttırmamış, muayene edilerek hatalı ürünlerin ortaya çıkması işletmelerin maliyetlerini arttırmıştır. Günümüzde "Hata Bulma Yaklaşımı" adı verilen bu yöntemde tüm muayene işlemleri ürün üretildikten sonra yapılmakta ve birçok olumsuzluğu da beraberinde getirmektedir. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

Kaynak:<http://www.uzaktanegitimplatformu.com>



Şekil II.1. Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Tarihsel Gelişimi

2- KALİTE KONTROL: İstenilen ölçülere uymayan üretimin ya da üretimin sonunda hatayı fark ederek onu yok etmeye çalışma amacını taşır. Teknolojik

gelişmeler ve ölçek büyümesi, muayenecilerin yetersiz kalması işletmeleri yeni arayışlara itmiştir. 1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu yapı kalite kontrol çalışmalarının yapılması için işletmede bağımsız bir bölüm kurulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu aşamada istatistik bilimi kalite kontrolünde geniş olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1924 yılında Western Elektrik Şirketi'nin Bell Telefon Laboratuvarlarında Muayene Mühendisliği bölümünü kurarak, günümüz kalite anlayışının temelleri oluşmuştur. Laboratuar

uzman grubu arasında yer alan Walter A. Shewhart, çeşitli veriler toplayarak, analiz etmiştir. Böylece Shewhart olasılık kuramını, kalite kontrolünde ilk defa uygulayarak, bugün kendi adıyla da bilinen kontrol grafiklerini geliştirmiştir. Bu çalışmalar "İstatistiksel kalite kontrolü" olarak adlandırılmaktadır. Bu aşamada %100 muayene yerine örnekleme muayenesi yaygınlık kazanmış ve bu şekilde de muayene maliyetlerinin düşürülmeye çalışılmıştır. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır.

3. KALİTE GÜVENCE: Üretim yapılmaya başlandığında bu süreç başlamadan öncesi ve süreç devam ederken yapılan kontrolü tanımlamaktadır. II. Dünya Savaşı sırasında ve sonrasında Kalite Güvencesi kavramı en çok askeri alanda gündeme gelmiştir. Bunun nedeni askeri alanda istenilen yüksek performans talebi bazı standartların oluşturulması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu, NATO üyelerinin bir araya gelip bir Kalite Güvencesi oluşturmalarına sebep olmuştur. II. Dünya Savaşı yıllarında geliştirilen istatistiksel teknikler yardımıyla kabul örnekleme için bugün kullanılan en yaygın sistem olan üretim yönetimi modeli MIL-STD 105 D nin temeli atılmıştır. Bir taraftan da gelen partileri kabul veya ret etmeninde en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen bir malzeme partisinin kabul edilmemesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl önemli olan gelen partilerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olmasıdır. 1960-1980 yılları arasında kalite imalatla bütünleşmiş, istatistiksel kontrol başlamış, üretim esnasında kontrol benimsenmiştir.

Kısaca kalite güvencesi için şöyle bir tanım yapabiliriz; bir ürün ya da hizmetin müşteri ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak karşılmasını sağlamak için, tüm örgüt fonksiyonlarının aynı amaç doğrultusunda bir araya toplanmasıdır. TS 9005 Kalite Sözlüğü'nde Kalite Güvencesi "ürün ya da hizmetin kalite için belirlenmiş gereklilikleri karşılamada yeterli güveni sağlayacak planlı ve sistematik faaliyetler bütünü" olarak tanımlanmıştır.

4. TOPLAM KALİTE: II. Dünya Savaşı sonrası üretim süreçlerinin karmaşık yapı kazanması, keskin rekabet koşulları ve tüketicilerin baskısı gibi nedenler, kalite kontrol uygulamalarına yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Bunun sonucu olarak "Toplam Kalite Kontrolü" anlayışı hayata geçmeye başlamıştır. Bu aşamadan, günümüzün kalite anlayışı olan "Toplam Kalite Yönetimi" olgunlaşarak ortaya çıkmıştır. Feigenbaum'un öncüsü olduğu TKK anlayışı (1961), kalite kontrolün sadece üretim ile ilgili birimlerin değil tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavramdır. Bu anlayış kalitenin yaratılması, yaşatılması ve geliştirilmesinden tüm işletme birimlerinin derece derece sorumlu olmalarını gerektirmektedir. Bu yaklaşım ancak 1970'li yıllarda ki rekabet ortamının etkileriyle uygulanılmaya başlanılmıştır.



Şekil II.2. Kalite Anlayışının Evrimi

II.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AMAÇ VE FELSEFESİ

Kalite kavramı günümüzde sıkça kullanılan insanlar tarafından da sürekli duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavram günümüzde teknik bir yöntem değil, işletmelerin müşterilerini memnun etmeye ve işletmelerde çalışanların “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak yönetim kavramı ile birlikte anılmaya başlanmıştır. Bunun sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi karşımıza çıkmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir.

“Toplam Kalite Kontrol, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, imalat ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitelerin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir” şeklinde de tarif edilmektedir (Yıldırım, 2002 alıntı Şimşek, 1998)

Toplam Kalite Yönetimini aynı zamanda TKY şeklinde de anılmaktadır. TKY'nin;

- *T'si, toplamı*; tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsıyor.

- *K 'sı kaliteyi*; yani müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmayı ifade ediyor.

- *Y'si ise*; yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor.

TKY kısaltması ile de kullanılan Toplam Kalite Yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmasıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Bu özelliği onu diğer yönetim anlayışlarından farklı kılmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili düşüncelerin çoğu üretim sektörü ile ilgilidir. Deming'e göre bu yıllara kadar üretilen ürünler müşterinin ne istediğine göre değil, uzmanların müşterinin istediğini düşündüğü şeyleri üretme eğilimi vardı. Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte müşteri merkezli üretime geçilmiştir. Burada müşteri kavramından iç müşteri olarak örgütün işgörenleri, dış müşteri olarak da örgütün mal ve/veya hizmetinden yararlananlar anlaşılmaktadır. Böylece örgütün alt kademedeki işgöreninden en tepe yöneticiye, müşterilerden satıcılara kadar üretim ve tüketim sürecindeki herkesin katılımı ile döngüsel bir şekilde gerçekleştirilen kalite, örgütlere daima rekabet üstünlüğü sağlamaya başlamıştır. Bir diğer felsefe de bireysel başarının örgütsel başarıya neden olacağıdır. Bu da ancak iç müşteri memnuniyeti ile olur.

Toplam Kalite Yönetiminin amacı, piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, tüm alanlarda kaliteyi sağlama, kalite standartları oluşturma, süreçlerin sürekli geliştirilmesi ve iletişimin sağlanmasıdır. TKY, kaliteyi ucuza üreterek müşteri tatminini, sürekli iyileştirme felsefesi doğrultusunda sağlamayı amaç edinen bir yönetim biçimidir. TKY'nin bu amaca ulaşabilmesi, çok büyük ölçüde işletme çalışanlarının tümünün kalite iyileştirme çalışmalarına gönüllü olarak katılımının sağlanmasına bağlıdır. Bu ise, işletmelerin, çalışanlara odaklanması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. TKY'nin esas amaçlarını ise; savurganlıkları önleme, verimliliği ve kaliteyi artırma, şikâyetleri ortadan kaldırma, maliyetleri azaltarak eldeki kaynakların en uygun şekilde kullanımını sağlama, işlem zamanını kısaltma ve gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlerle aktarılması gibi sıralamak mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili amaçları belli başlıklar altında aşağıdaki gibi toplamak mümkündür:

- Savurganlıkları önleme,
- Verimliliği artırma,
- Kaliteyi artırma,
- Maliyetleri düşürme,
- İşlem zamanlarını kısaltma,
- Sürekli iyileştirme ve gelişme

II.4. DEMİNG'İN 14 İLKESİ

Deming görüşleri ile bugün Toplam Kalite Yönetimi'nin başta gelen kurucularından ve öncülerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimin öncülerinden olan Dr.W. Edwards Deming,"kalite hareketi" teriminden hoşlanmazdı. Dr. Deming, toplam kalite yönetimi teriminin üretkenliği engellediği görüşündeydi. Kendi çalışmalarının yönetim içinde ki bir dönüşümle ilgili olduğunu ve bu dönüşümü başarabilmek için sahip olunması gereken sınırsız bilgilerle ilgili olduğunu ve toplam kalite fikrinin insanları düşünmekten alıkoyduğunu ifade ediyordu.

Dr.W. Edwards Deming kalite dünyasında derin izler bırakan bir kalite gurusudur.

Ortaya koyduğu felsefe ile üretim ve hizmet organizasyonlarının rekabet gücünün artmasını sağlayan bir kalite anlayışının ve kalite devriminin önderliğini yapmıştır. Kalite için herkesin elinden geleni yapmasının yeterli olmadığını; en başta üst yönetim olmak üzere köklü bir zihniyet değişiminin ve tüm organizasyonu kavrayacak kültürel bir değişimin gereğini savunmuştur. Deming Toplam Kalite Yönetimini 14 ilkeye dayandırmaktadır:

1-Ürün Ve Hizmeti Geliştirmeye Yönelik Amaç Tutarlılığını Sağlayın: Firmalar, bugünün karmaşası ve acil problemleri içinde geleceklerini yapılandırmayı ihmal ederler. Firma yönetimi ve çalışanların arasında çoğu kez gelecek konusunda bir düşünce ve amaç karmaşası yaşanır. Herkes firmayı değişik bir yöne çekmek isteyebilir veya hedefin tam olarak ne olduğu bilinmiyorsa, değişim girişimlerine firma içinde direnç oluşur. Oysa bugünün ortamında rekabetin ne kadar önemli olduğu düşünülecek olursa, geliştirilmeyen ürün ve hizmet süratle gelişen rakip ürünler önünde yenik düşer. Bazen bu yenilgi fark edilemeyecek kadar yavaştır ki fark edildiğinde artık çok geçtir. Bu nedenle firmalar yarınlarnını ve gelişmeye yönelik amaçlarını açıkça belirlemeli ve bir vizyon oluşturmalarıdır.

Bu amaç etrafında tüm yönetici ve çalışanların tutarlı bir biçimde birleşmesi sağlanmalıdır. Bunun yapılabilmesi için uzun vadeli stratejik planlama yapılmalı;

ürün, hizmet ve üretim metotlarında gelişme ve yenilik yapmak için kaynak mutlaka ayrılmalıdır. Kurum içerisinde mutlaka amaç birliği oluşturulmalıdır. Bu ilkeyi özel yaşama indirgeyecek olursak, kişinin kendini, ailesini ve ait olduğu toplumu geliştirmek için kendi zihninde tutarlı bir amaç oluşturması gereğidir.

2-Yeni Felsefeyi Benimseyin: Yeni bir çağdayız. Bu çağ yeni sorumluluklar ve fırsatlar getiriyor. Geçmiş yıllarda yapa geldiklerimiz başarılı olmamızı sağlamış olsa dahi, yeniçağda başarılı olmamız için yeterli olmayacaklardır. Yeniçağa ayak uydurabilmek için bir liderlik üstlenerek ve sorumlulukların ne olduğunu öğrenerek yeni yönetim felsefesini benimseyip uygulamalıdır. Organizasyon faaliyetlerinde alışılmış gecikme ve hatalara, kalifiye olmayan işgücüne, kalitesiz mal ve hizmet üretimine hoşgörülü olamayız. Deming felsefesi ile sürekli olarak daha iyiyi yakalamayı hedeflemeliyiz. Yaygın bir biçimde kabul edilen hata düzeylerine; kusurlara; işe uygun olmayan malzemelere; işin içinde olup da işin tam olarak ne olduğunu bilmeyen ve sormaya da korkan insanlara; yetersiz ve kötü yönetime; işten atılmalara; özensiz iş yapmaya kısaca yaşamdaki tüm kalitesizliklere karşı çıkmalıyız. Kalitesizlikle mücadele eden bu felsefeyi tam olarak içtenlikle benimsemeliyiz.

3- Kalite Kontrole Güvenmekten Vazgeçin: Ürün üretilirken iyi ya da kötü bir şekilde ürünün içine kaliteyi işleriz. Kalitenin üretim sonrası kontrolünün artık çok faydası olmaz.

Kontrol kaliteyi arttıramaz; kaliteyi garantileyemez de. Kaliteyi kontrole ürünün içine yerleştiremezsiniz. Bu işlem ancak tasarım ve üretim aşamasında iken yerleşir. Üretim sonrası kontrol hem maliyeti artırır hem etkisi yoktur hem de son derece güvenilmezdir. Kontrolcülerin kendi aralarında da anlaşmazlıklar vardır. Satıcı ile müşterinin kontrolcülerini ise hiç anlayamaz. Kontrol sıkıcı bir işlemdir. Kontrolcüler yaptıkları işlemin tekrar tekrar kontrol edilmesini, bir üretkenlik olmadığı için çok sevmezler.

Çok masraflı bir işlem yaptıkları için de yöneticileriyle de problemleri vardır. Onlar da yöneticileriyle sorun olmasın diye daha az sayıda ürünü reddetmeye çalışırlar.

Onun içindir ki limit değerlerde kabul edilen ürünlerin sayısı aşırı yüksek, reddedilenlerin sayısı ise olağandışı düşüktür. Kontrol güvenilmezliği kesin bir iştir. Kontrolcüler, genellikle test için kullanılan cihazların yetersizliğinden yakınır ve bunu mazeret olarak gösterir; Aslında yetersizlik ve masraf kontrol kavramının kendisindedir. Kontrol koymak, üretim süreci içerisinde uygun olmayan ürün ürettiğini kabul etmek, hatalı mal üretmeyi peşinen planlamak demektir. Hatalı ürün için ise aynen ürünü yeniden üretiyor gibi işçilik ve malzeme harcanır. Hatalı ürün için yapılan bu harcamalar hatası olmayan ürünlerin maliyetin de doğal olarak artırıyor. Ürünü alırken bu para müşteriye yansır ama pahalı ürün müşteri kaçırdığı için aslında bunu pahalı ödeyen üreticidir. Bunun yerine istatistiksel araçlara önem vererek kalitenin ölçülmesi sağlanmalı.

4- Fiyata Göre Alım Yapmaktan Vazgeçin: Her zaman ucuz mal almaya yönelmek kar ettirmez. Aksine işini en düşük fiyatı verene yaptırmaya çalışmak zarar etmeyi de göz önüne almış demektir. Sürekli fiyat indirmeye çalışmak iyi satıcıları ve iyi hizmeti yok eder. Alım kararı verirken sadece fiyata bakmak kolaydır, beceri gerektirmez. Oysa en düşük işletme maliyeti ve en yüksek firma karlılığı sağlayan ürünü seçebilmek gerekir ancak bunu yapmak zordur. Aslında fiyata göre alım yapan satın almacılar suçlu değildir. Okudukları okullarda onlara belki de daha iyisi öğretilmemiş, üst yönetim de onlardan daha iyisini istememiştir. Bu işte suçlu onlar değil en ucuzu tercih eden geleneksel yönetim sistemindedir.

Değişik yerlerden alınan ürünler, hatasız dahi olsalar farklılıklar fazladır. Her ürün için tek tedarikçi ile ama en ucuzu fiyatı verenle değil en iyi üretimi yapan üretici ile

çalışmakta yarar vardır. Tek tedarikçi seçiminde, öncelikle tedarikçinin Deming'in felsefelerini ve özellikle de 5. İlke olan sürekli iyileşmeyi ne derece uyguladığına bakılmalıdır. Ürününü sürekli geliştirme çabasında olan tedarikçi zamanla müşterisinin gelişmesine de büyük katkıda bulunur. Müşteri tedarikçisinden sadece mal alıyor gibi görünse de, ondan bilgi, teknoloji, hizmet ve sadakat unsurlarının hepsini birden alır. Ürün dışında ki tüm bu unsurların niteliği tedarikçinin seçiminde çok önemlidir. Seçilen tedarikçi global düşünebilmeli ama müşteriye özel ve yerel çözümler üretebilmelidir;

bir çözüm ortağı olabilmelidir. Tedarikçi ile bir uyum varsa gelecekte çalışılabilecek

malzemelerin tasarımı için de bir çalışma yapılabilir. Tedarikçinin müşterisini geliştirdiği gibi müşterisinin de tedarikçinin gelişmesi yönünde de yararlar sağlayabilir.

Çünkü tek tedarikçi gelişemez veya yeniliklere kendini kaparsa sürekli yürüyen işini bir gün kaybedeceğini de iyi bilmesi gerekir. Tedarikçiler kitlesel olarak üretilmiş değil, müşterisine özel tasarlanmış ürün ve hizmet verebiliyorsa ayakta kalabilir. Kitlesel olarak üretilmiş ürünler ihtiyaca hiçbir zaman tam olarak cevap veremezler. Güvenilir, müşterisinin ihtiyaçlarına cevap verebilen, duyarlı ve hızlı hareket yeteneği olan bir tedarikçi, sadece ucuz ürün üreten tedarikçiden her zaman daha iyidir.

5- Ürün Ve Hizmet İle Onları Üreten Sistemi Sürekli İyileştirin: Kaliteye öncelikle nasıl baktığımız çok önemlidir. Bu bakış açımız tasarımla birlikte ürünün içine girer. Tasarım değerlerinden saptığımız oranda, ürünün kalitesi de o kadar azalır. Ürün ve üretim sistemi, tasarım ile tespit edilen değerlere yaklaşılabilmesi için sürekli iyileştirilmesi gerekir. İyileştirme sadece o anda ortaya çıkan bir problemin giderilmesi için bir defa yapılacak bir işlem değildir, Sonsuza dek sürecek bir hayat tarzı, bir kültür olarak algılanmalı ve hayata geçirilmelidir. Ürünün kalitesinin iyileşmesi için gerekli olan onun üretim sürecinin iyileşmesidir. Üretim süreci sadece teknik donanımı kapsamaz. Donanımın yanı sıra çalışanların, üretim yöntemlerinin ve girdilerin de iyileştirilmesi gereklidir. Sürekli iyileştirilen girdiler, ürünün sürekli iyileştirilmesi için vazgeçilmez bir ilk şarttır.

6- Eğitimi Kurumsallaştırın: Yıllarca süregelen bir alışkanlıkla bilindiği sanılan üretim bilgisi zamanla deforme ve hatta eskimiş bir fikir olmuştur. Eğitim zor olduğu kadar aynı zamanda ciddi bir iştir ve bu işlerle doğrudan yönetim sorumludur. Bu sorumluluk işlerini iyi bildiği düşünülen yetersiz eski işçilere yüklenemez. Eğitimin esas amacının, iç ve dış müşterilerin neye ihtiyacı olduğunu ve bu ihtiyaçlarında nasıl giderileceğinin öğretilmesi olduğu açıkça bilinmelidir. İyi eğitilmiş çalışanların, iyi seçilmiş ve pahalı bir teknolojiden daha değerlidir. Burada sözü edilen eğitim, çalışanların ve işe yeni başlayanların işini doğru yapabilmesi için gerekli iş bilgileri ve becerileri ile donatılmasıdır.

7- Liderliği Benimseyin Ve Kurumsallaştırın: Yönetimin işi liderlik yapmaktır, denetlemek ve kontrol etmek değildir. Liderler yönettikleri işi iyi bilmek zorundadırlar. Liderlerin ilk görevi, yönettikleri çalışanların işinden gurur duymasını temin etmektir.Sürekli hata araştırıp bulmak ve bu hatalar için suçlu bulmaya çalışmak bir lider için çok ciddi bir hatadır. Liderler artık hiddete, cezaya ve ya ödüle dayalı geleneksel yöneticilikten vazgeçip, çalışanlarının gerçek performansını ortaya çıkarmayı sağlamalıdır. Kalitesizliği önlemek için öncelikle bu sistem tarafından yapılan hataları düzeltmek gerekir. Bu hataları düzeltmek için de öncelikle sistemin iyileştirilmesi gerekir.

Lider, sistemin getirdiği sıradan nedenlere bağlı hatalar ile özel nedenlere bağlı hataları öncelikle birbirinden ayırt edip bu hatalar için ayrı ayrı yöntemler geliştirmesi gerekir. Deming'in tecrübelerinin söylediğine göre özel nedenlerden kaynaklanan hatalar sadece yüzde 4'tür; hataların geri kalan yüzde 96'sını ise sistem tarafından ortaya çıkar. Sistemden tarafından ortaya çıkan sıradan nedenlere bağlı hatanın nedeninin bulunması ve giderilmesi tek başına mümkün değildir; çözüm için öncelikle sistemin iyileştirilmesi gerekir ve iyileştirilme yapılarına kadar bu hatanın önlenmesi mümkün olmadığı gibi sorumlusu da olamaz. Bir sorumlu aranacak olursa sistemi iyileştirmeyen yönetimi gösterebiliriz,çünkü sistem sadece yönetimin sorumluluğundadır. Çalışanların gücü sistemi aşmaya yeterli olmadığı gibi görevleri de sistemi değiştirmek değildir. Onların esas görevi kurulu sistem dışına çıkmamaktır. Sistemi değiştirmek yönetimin yani liderin görevidir.

8- Korkuyu Yok Edin: Korku nedeniyle, şirketler tarafından hatalar ortaya çıkarılmak yerine gizlenir ve kalite unutulur. İnsanlar performanslarını ortaya koymak için kendilerini güvende hissetmek isterler. Günlük üretimi tutturmak için gerekli onarımları ve kaliteyi göz ardı ederler. Onarımların yapılmaması bir süre sonra zaten üretimin düşmesine neden olacaktır.Korku yüzünden, talimatlarla ilgili bir sorun varsa dahi soru sormaktan çekinilir. Mahcup olma korkusu ile ilginç ve değerli fikirler ortaya konamaz.

Çalışanlar kimsenin öne geçmesini istemedikleri için onlara yardım etmez, bu durumda takım çalışmasından da söz edilemez ve bilgiler saklanır. Korkan insanlar yeni bilgilere ve değişim olgusuna yaygın bir biçimde karşı koyarlar. Bunun nedeni olarak bilginin kendi başarısızlıklarını ortaya çıkarmasından, değişimin ise alıştıkları

ortamı yani iş düzenini bozmasından çekinirler. Yönetime düşen rol, hataların üstüne anlayışla gitmek ve çalışanların korkularını yok etmek olmalıdır. Bunlar yapılmayıp hataların üzerine korku salarak gitmek işlerin daha da kötüleşmesinden başka bir işe yaramayacaktır. Tüm işlerin daha kaliteli yapılması için çalışanların güven içinde işlerini yapmalarını sağlamak gerekir.

9- Bölümler Arasındaki Engelleri Kaldırın: Bölümler arası bilgi alışverişinin hızlı ve sağlıklı olması gerekir. Her bölüm kendi iç ve dış müşterilerini iç ve dış olmak üzere çok iyi tanımalı ve ona sunduğu ürün ve hizmeti iyi takip edebilmelidir. Kurum içerisinde takım çalışması çok değerlidir. Bölümler arasında takımların ürün ve hizmeti iyileştirmek için çok yönlü bir yaklaşım içerisinde olmalarını sağlar ama bu çalışma şeklinin riskleri de vardır. Yardım ettiği bir başkasının kurumda onun önüne çıkarılmayacağından emin olmak ister. Ancak o zaman bunu yapmayı kabul edebilir. Kurumun genel yararının kişisel davranışlardan daha önemli olduğu, korkunun ve işten gurur duymayı önleyen tüm engellerin yok edildiği bir ortam oluşturulmalıdır.

10- Sloganları, Öğütleri, Hedefleri Yok Edin: Kalite, üretkenlik, güvenlik vb. gibi hususları belirleyen sistemdir. Bunu sağlayacak olan da yönetimdir. Sloganlar, öğütler ve hedefler işçiyi motive etmez aksine huzursuzluk ve korku yaratır. Bundan da zarar gören sadece kalite olur. Öğüt, slogan ve hedefler sadece geçici bir iyileşme sağlar fakat bir süre sonra bunun gelip geçici bir olay olduğu ortaya çıkar. Ondan sonra işçiler yapılan her kampanyaya bir moda gözüyle bakar ve bu modanın geçmesinin beklerler. İşçilerin yapamayacaklarını, sloganlar ve öğütler ile istemek sadece huzursuzluk, güvensizlik ve korku yaratır ve kaliteyi olumsuz olarak etkiler. Asıl olan sistemi geliştirmektir.

11- Sayısal Hedefleri Kaldırın:

a- İşgücü için sayısal hedefleri kaldırın: İşçilerin iş hızı için, günlük çalışma miktarı ölçülür ya da sayısal kotalar belirlenir. Bunlar ortalama bir işçiye göre muhasebeciler veya endüstri mühendisleri tarafından belirlenir. Bu ortalamanın altında olan işçiler belirlenen standarda ulaşamazken ortalamanın üstünde kalan

işçiler ise standarda ulaşmak için üretimi yavaşlatır. Bunun sonucu üretim kaybı, tatminsizlik ve kargaşadır. En hızlı çalışana göre belirlenen standart ise çalışanlar arasında daha çok huzursuzluk yaratır. Çünkü hızlı çalışan işçi için standardı yakalayacaktır ancak diğer çalışanlar geride kalacaktır. Kurumların amacı sadece belli üretim kotalarına yetişmek olursa kalite ve sürekli iyileşmeyi göz ardı etmek olur. Bu da çalışana kalitesiz iş yapmaya zorlamak demektir. Sonuç olarak şirket, kalitesiz üretim yapmasından dolayı müşterileri azalacak ve doğal olarak bundan zarar görecektir. İş standartlarına ve kotalara dayalı yönetim yerine liderlik getirilmelidir.

b- Yöneticiler için sayısal hedefleri için kaldırın: Yöneticilere konulan satışlarla veya maliyetlerle ilgili hedefler sadece hedef olarak kalır ve sonuca ulaştırmaz. Aynı zamanda yönetime zarar verir. Sisteminiz ne kadarına izin veriyorsa alınacak sonuçta o kadardır. İyi yönetim için hedef değil, liderlik gereklidir. Şirketi yöneten bir lider var ise, hedef koymaya gerek yoktur. Sayısal hedefler ile yönetim genelde korku ile yönetimdir. Hedefini tutturamayan yöneticiler, çalışanları gibi endişe ve korku içindedir. Böyle bir korku ise kaliteye zarar verir. Yönetici, liderliği ele almalı bunun için de yaptığı işi ve çalıştığı insanları iyi tanımalı sorunlarını iyi öğrenmelidir ve sistemin içinde iyileşmeye gitmelidir. İyileştirmeye kaynaktan başlanmalıdır. .

12- Çalışanları İş Yapma Gururundan Yoksun Bırakan Engelleri Kaldırın: Geleneksel yönetimde çalışanlara, adeta bir mal gibi bakılır. Yöneticiler, çalışanları en az ücretle çalıştırır, ihtiyacı bittiğinde de onları başından atmaktan hiç çekinmez. Çalışanların ücretleri ödendikten sonra başka sorunları yokmuş gibi ilgilenmezler. Geleneksel Yönetim anlayışında, insanların kendisi ve sorunları ile ilgilenilmez. Onların önerileri göz ardı edilir ama yaptıkları işleri sıkı sıkıya denetlenir. İşlerini nasıl yapacakları doğru dürüst anlatılmaz; bununla ilgili eğitim verilmez. Aksine sürekli azarlanıp, öğütler verilmeye çalışılır. İş yerinde dakikaların hesabı yapılır, adeta işyerinde mutsuz olmaları için çalışılır. Bu durumda onlardan işlerini sevmeleri ve ya gurur duymaları beklenebilir mi? Çalıştığı işi sevmeyen bir çalışandan ürettiği malın kalitesini düşünmesi mümkün müdür? Oysa her çalışan yaptığı ürünün kalitesinden gurur duymak ve o ürün ile övünmek ister. Oysa geleneksel yönetim, bu

gururu onun elinden alarak, onu kalitesizliğe mahkûm kılar. Yönetici liderliği ele almalı ve en önemli sorumluluğunun çalışanların işlerinden gurur duymalarını sağlamak olmalıdır.

13- Herkes İçin Eğitimi Ve Kendini Geliştirmeyi Destekleyin: Bir şirket ve ya kuruluş sadece iyi eğitilmiş insanlara değil, daha çok kendini sürekli geliştirmeye çalışan insanlara ihtiyaç duyar. Zihnini çalıştırmayan; gelişmeye karşı kapalı; sadece televizyon izleyen, etrafında neler olup bittiğinin bile farkında olmayan kısaca kendini geliştiremeyen insanlardan ürünün ve üretim sürecinin geliştirilmesini beklemek mümkün değildir. Özellikle de üst yönetimde olan insanlar kendilerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Yönetim çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar yaratırken kendini nasıl geliştireceğini unutmamalıdır. Bunun gelişimler mutlaka eğitim programları hazırlamalıdır.

14- Yeni Felsefeye Göre Değişimi Gerçekleştirmek İçin Herkesi Eyleme Geçirin: Yeni yönetim anlayışına geçmek için geleneklerden kopma ve çevreden dışlanma gibi bazı fedakârlıklar yapmak gerekebilir. Buna rağmen eyleme geçmek gereklidir. Yöneticilerin tek başına felsefe yapmaları yeterli değildir. Yöneticilerin esas işleri eyleme geçmek, icraat yapmaktır. Yeni felsefenin içerdiği yönetim anlayışına dönüşüm tüm çalışanları içermeli ve geçici bir kampanyaya dönüşmemesi gerekir. Bunun için kalıcı bir kültürel değişim ile birlikte gelmesi gerekir. Bundan sonra ki aşamalarda çalışanların kendilerini bir müşteri gibi kabul edip yapılan işlerin giderek daha iyi olan bir ürün ve hizmet vermesi gereğini iyi anlamalıdır. Bunun için doğru özelemler yapılıp, doğru veriler toplanmalı; sonuçlar incelendiğinde ise bu sonuçlar sürekli iyileştirici eylemlere dönüşmelidir. Bu felsefeyi sonsuza dek sürecek bir yaşam tarzı olarak kabul edilip sürdürülebilmesi için, tüm çalışanlar için bir kültürel değişim gerçekleştirilmelidir.

II.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

Modern bir yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin felsefesi bazı temel esaslara dayanmaktadır. Temel koşul, yöneticiler tarafından Toplam Kalitenin temel öğelerinin doğru öğrenilmesi ve bunun sonucunda da asli sorumluluklarını yerine getirmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını ortaya koyan temel unsurlarla ilgili çeşitli kaynaklar olmasına karşılık bu unsurları şu şekilde ortaya koymak mümkündür;

II.5. 1. Müşteri Odaklılık

Toplam kalite yönetimi anlayışının temelini oluşturan en önemli unsurlardandır. Bu yönetim anlayışı esas gücünü ve amacını önce insan anlayışından almaktadır.

“Önce insan” sloganı ile ortaya çıkan bu anlayış, geleneksel yönetimin, insanı bir maki ne parçası gibi gören yaklaşımına son vermiş ve çalışan herkesin yaratıcılıklarını kullanabilecek sorunların çözümüne, kararların verilmesine katılabilecekleri sistemler kurarak büyük bir sinerji oluşturmuştur. Buluşlara ve dolayısıyla teknolojik gelişmelere de hız veren bu gücü ayakta tutmanın yolu ise, insana sosyal ve psikolojik bir varlık olarak değer vermektir. Toplam kalite yönetimi işte bu gerçeği fark ederek, katılımcı ve coşku yaratan bir iş ortamı oluşturan yaklaşımlarla “Biz ve Onlar” zihniyetini yıkmış herkesin firma ortak amacı etrafında bütünlüğünü sağlamıştır. Toplam kalite'yi farklı kılan ve değişim ortamının yönetim anlayışı olarak kabul edilmesini sağlayan en önemli özelliği budur(Yenersoy,1997)

Toplam kalite yönetiminde ürettiği üründe müşterinin isteği ve kaliteyi nasıl algıladığını anlamak için müşteri ile iletişime geçmek gerekir. Müşteri kurum dışından olduğu

gibi kurum içinde yer alan üretimle ilgili bir sonraki aşama da olabilir. Müşterinin gereksinimleri ancak kalite esas alınarak karşılanabilir. Kalite sürecinde yer alan tüm katılımcılarla iş birliği yapılarak ortak bir hedef olarak kabul edilmesi istenir. Bunun için çalışanlar bütün güçlerini, isteklerini, yüreklerini ve çıkarlarını kurumun

gelişmesi için bir araya getirmelidirler. Böylece çalışanlar üzerinde bu faaliyetlerin tümünün üretimin bir parçası olduğu düşüncesi verilerek aidiyet duygusunun oluşturulması sağlanır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin bu temel ilkesi, diğer ilkelere belki de uygulaması en zor, ancak sabırlı davranıldığında firmaya en çok katkı sağlayacak alanıdır. Çünkü rekabet edebilmek için ana hedefin müşteri olduğunu düşünülürse bir de müşteriyi kurum olarak kendine bağlayıp isteklerine cevap verebilen kuruluşlar piyasada kalıcı olabilirler. Bu felsefe ile kalitenin müşteri tatmini olduğu anlayışının kurum içi tüm aşamalarda çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için çalışan herkesin yaptığı işi devrettiği kişi ya da birimi müşteri olarak görmesi ve işini ilk seferde doğru yaparak müşterisine devretmesi görüşü kabullenilmelidir. Müşteri kavramı; sadece üretilen maldan ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda kurum içindeki müşterileri de kapsamaktadır. Kurum içinde çalışan ve fayda sağlayan herkes iç müşteridir. Kurumun sadece ürettiği ürün veya hizmetten yararlanan herkes ise dış müşteridir.

Müşterilerin seçenek olanakları ve teknolojik beklentileri artmakta, hatalara karşı hoşgörüsü giderek azalmaktadır. Müşteriler artık standartlara uygun, beklentilerini aşan ürün ve hizmetleri; topluma, çevreye saygılı, müşteri için en iyiyi yapmaya hazır, kendisi ile satış sonrasında rahat bir diyalog kurabileceği ve kendi personelinin tatmin etmiş, güler yüzlü kuruluşlardan temin etmektedir. Müşterilerin bu davranış biçimi, ister istemez Toplam Kalite Yönetimi felsefesini getirmektedir ve getirmeye devam edecektir (Argun, 1997)

II.4. 2. Tedarikçilerle İlişkiler: Kuruluşa dışarıdan ihtiyaç duyduğu her türlü girdiyi sağlayan tedarikçilerden eğitim ve teknolojik destek gibi konularda işbirliğine girilmesi ve onların çalışmalarının değerlendirilmesi gerekir. Çünkü ürün ve hizmetlerin kalitesi, maliyeti aynı zamanda tedarikçilere de bağlıdır. Tedarikçilerin kabiliyetleri ve kendilerini geliştirme çabaları kurumun başarısında anahtar unsurlardır.

Bir işletmede veya kuruluşun ihtiyacı olan ürünleri kurum dışındaki tedarikçilerden sağlanması ile ilgili yapılan işlemlere, *tedarikçi yönetimi* adı veriliyor. Tedarikçi yönetimi, kurumlarda yapılan işlemlerin parasal kısmını ağırlıklı olarak oluşturduğundan stratejik öneme sahiptir. Bu yönetiminin en önemli ayaklarından birini, kuruluş - tedarikçi ilişkisi oluşturuyor. Bu yüzden kurum yöneticilerinin tedarikçiye bakış açısı önemlidir: Kurumu müşteri olarak düşündüğümüzde müşteri ve tedarikçi arasındaki ilişki, her iki tarafın kazanması temeline dayanmalıdır. Tedarikçiler başarılı olmak zorunda, çünkü kuruluşun başarısı tek başına mümkün olamayacağına göre ancak tedarikçinin başarısıyla beraber mümkündür. Bunun için kurumlar tüm yenilik ve teknolojilerini tedarikçileriyle paylaşarak tedarikçinin gelişmesini aktif olarak desteklemelidir. Aynı zamanda kurumunda, tedarikçilerin uzmanlıklarını önemseyerek, birikim ve önerilerini dikkate almalı, bu önerilerini ürün ve süreçlerinde kullanmalıdırlar. Bu şekilde karşılıklı paylaşımlar sağlanarak başarılı ortaklıklar kurulması sağlanabilir.

Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde olmak, kurumun rekabet gücünü arttıracaktır. Bu nedenle girdileri kaliteli, ekonomik ve hızlı bir şekilde kuruma sağlaması, tedarikçinin amacı olmalıdır.

II.5. 3. Sürekli İyileşme (KAIZEN): İlk olarak Japonya'da uygulanmaya başlayan Toplam Kalite Yönetimi KAIZEN felsefesi ile iç içe geçmiştir. KAI, değişim; ZEN, iyi anlamına gelmektedir. Birlikte kullanıldığında KAIZEN daha iyiye ulaşma, sürekli gelişme arzusu demektir.

Bu felsefeyi bir yaşam biçimi olarak kabul etmeli, sadece iş hayatında değil, özel hayatta da uygulayabilmelidir. KAIZEN, çok büyük değişiklikler, çok büyük adımlar değil, aksine bu kavram küçük adımlarla devamlı gelişmeyi simgeler. Japonya'da gelişip sonra bütün dünyaya yayılan yönetim uygulamalarının birçoğunu kapsayan bir şemsiyedir.

Kaynak: <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>



Şekil. II. 3: Kaizen Şemsiyesi

Sürekli İyileştirme Kaizen Japon veya Uzakdoğu felsefesine göre hiçbir şey mükemmel değildir, her şeyin daha ileriye götürülmesi mümkündür. Deming'in beşinci ilkesi üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak ve sonsuza kadar iyileştirin yine bu felsefe ile ilgilidir. Bu nedenle Toplam Kalite Yönetimi sisteminde önemlidir. Sürekli gelişmeyi gerçekleştirmek için 3 temel koşulu sağlamak gerekir:

- ◆ Var olan durumu yetersiz bulmak
- ◆ İnsan faktörünü geliştirmek
- ◆ Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak

Kaizen metodunun amacı gereksiz şeyleri ortadan kaldırarak maliyetleri düşürmek aynı zamanda kaliteli üretim ile karlılığı artırarak piyasada kalıcı olmak olduğuna göre bunu gerçekleştirebilmek için gereksiz olan her şeyin bilinmesi gerekir. Bunları şöyle sıralayabiliriz(Yıldırım, Akt. Özçelikel, 1994) .

- a) Müşteri talebinden fazla yapılan üretim,
- b) Gereksiz malzeme, Fazla stok,
- c) Üretim içindeki gereksiz işlemler,
- d) Malzeme temini için harcanan zaman,

- e) İşlemler arasındaki gereksiz bekleme zamanı,
- f) Kalite sorunları nedeniyle harcanan gereksiz tamir ve düzenleme zamanı,
- g) Yarı mamullerin ya da hammaddelerin birimler arasında taşınması için harcanan gereksiz zaman.

Kaizen felsefesi, bu gereksiz olan şeyleri ortadan kaldırmak için kendini sürekli yenilemektedir. İnsanlar sadece iş hayatında değil, bireysel ve sosyal yaşamda da, sürekli olarak iyiye gitme, sürekli olarak gelişmeyi isteme, daha iyiye doğru yönelişin bir zorunluluğudur. Kurumun iyileşmesi için bütün birimlerinde mutlaka bir miktar gelişme yaşanmalıdır. Daha iyiye daha kaliteye ulaşabilmek için sürekli bir gözden geçirme ve bir memnuniyetsizlik görüşü hâkimdir. Bütün çalışmalar ve üretilen bütün ürünler daha iyi yapılabilir, elde edilen kalite seviyesinden daha yüksek bir kalite seviyesi her zaman için vardır. Dolayısı ile gelişmeler sürekli yükselen bir eğri gibi gösterilebilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların yeni standartlara uyum sorununu da en aza indirir, aslında bu standartlar bizzat çalışanlarca iyileştirilmektedir. Sürekli iyileştirme çalışmalarına, bir takım anlayışı içinde katılanlar arasında çalışanlar en önemli faktörlerdir. Bu durum, çalışanların yetkisini ve yaptığı işine karşı motivasyonu artırır. Aynı zamanda öğrenme ve kendini geliştirme olanakları yaratılır. Sürekli iyileştirme yani Kaizen'i sağlamada temel yaklaşımı PUKÖ döngüsü ile sağlarız. Sürekli gelişim için önemli bir uygulamada "PUKO döngüsü" dür. PUKO döngüsü, bütün yönetim faaliyetlerinde "Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al" sisteminin uygulanmasıyla iyileştirilebileceğini öne sürer.

II.5. 5. Çalışanların Katılımı:

Kurumlar Toplam Kalite Yönetimi felsefesini oluştururken çalışanların katılımını sağ laması gerekir. Ancak bu şekilde çalışanların deneyimlerini ve önerilerini sisteme yansıtma ve bunlardan yararlanmak mümkün olabilir. Bu öneri sisteminin ilkesi işi en iyi bilen o işi yapan kişidir. İş iyi yapan kimsenin önerileri hataların azaltılması için ve bu kişilerin kurum içinde zamanla yükselmesi açısından önemlidir.

Günümüzde çalışanlar sadece maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. İnsanların başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir

edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinmesi “tam katılım”ın oluşma ve gelişmesindeki en önemli etkenlerdir. Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir (Peker, 1996)

İnsanların, kişiden kişiye farklılıklar gösterse de, birçok yetenekleri vardır. Bunun sonucunda, çalışan her insan kendisinden beklenenleri belli oranlarda yerine getirir. Bu oranı belirleyen çalışanın yetenekleri ve içinde bulunduğu çalışma ortamında ki ilişkileridir. Bu oranın dışında fazladan; her çalışan, çalıştığı kuruluşa kendisinden beklenmeyenleri de katar. Buradaki önemli görev örgüt liderlerine düşer. Örgüt lideri, çalışanın bu potansiyelini kurumun amaçları doğrultusunda ortaya çıkarmalıdır.

İş koşullarını etkilemede özgürlük, sistemin bütünselliği içinde üretim ve yönetim felsefesi ve uygulanan yönetimler bu sonuçların ortaya çıkmasını engeller. Çünkü yöntemde çalışanların katılımı; önceden ayrıntılı olarak tanımlanmış bir alanda kendi işlerini daha iyi yapmak için çıkan sorunları çözmek olarak sınırlandırılmıştır. Kalite çemberleri, problem çözme grupları ile ancak kendi işlerini daha iyi nasıl yapacakları konusunda yaratıcılık istenmektedir. Bu "katılım" çalışanların iş koşullarını etkileyecek şekilde yetkili kılındıkları bir katılım değildir. Bu durumda çalışanlara yönetime katılma özgürlüğü verilmeli, kurum içinde eğitimlerle ve motivasyonu artırıcı tekniklerle çalışana örgüt içindeki önemi anlatılmalıdır.

Çalışanlara yönetime katılma özgürlüğü verilmeli, eğitimler ve motivasyon artırıcı tekniklerle çalışana organizasyon içindeki önemi anlatılmalıdır. İyileştirmeler ve geliştirmeler tabana yayılmalıdır. Üretim yapan işletmeler Toplam Kalite Yönetimi hakkında çalışanlarına sürekli konferanslar, seminerler ve paneller düzenlemelidir. Bütün çalışanların bu programa katılması sağlanmalıdır. Çünkü

Toplam Kalite Yönetimi bütün iş görenlerin birlik beraberlik içerisinde çalışmasıyla gerçekleşir.

İnsana saygı, TKY'nin her aşamasında kendini gösteren bir unsurdur. İnsanı ihmal eden veya insanı makine gibi algılayan yönetim anlayışlarının günümüzde işlerliği kalmamıştır(Yıldırım,2002). Böyle bir ortamda çalışanlar memnun olacak, bu mutluluk çalışmalara da yansiyarak müşterilerle iyi ilişkiler kurulmasını ve yapılan kaliteli işlerle onların da memnun olmasını sağlayacaktır. Müşterinin memnun olması doğal olarak örgütün devamlı bir müşterisi olarak örgütü de memnun edecektir.

II.5. 6. Eğitim:

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinden biri de kurum içindeki eğitim faaliyetleridir. Her kademedeki çalışanlara toplam kalite yönetimi faaliyetlerini içeren eğitimler verilmeli, aynı zamanda yöneticilerinde çalışanlarını eğitmeleri sağlanmalıdır.

Eğitim konusu, çok önemlidir. Diğer süreçler gibi sürekli izlenmesi, yeterli olup olmadığının ölçülmesi ve sürekli geliştirilmesi gereken bir konudur. Eğitim, yaptığı işin dışında tutulmamalı, aksine herkesin işinin bir bölümü olmalı, konferanslar, uygulamalarla birlikte yürütülmeli, gerekli kaynaklar çalışanlara sağlanmalıdır. Kalite konusunda verilen eğitimleri gruplarsak, şöyle toplamak mümkündür:

1- *İş bilgisi ve beceri eğitimi*; Temel Kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistik yöntemler, süreç kontrol teknikleri, vb.nin yer aldığı eğitim.

2- *Tutum değişikliğini destekleyici yöntemler*; Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişimin yönetimi vb.nin yer aldığı eğitim.

3- *Davranış değişikliğine yönelik eğitimler*; Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi, raporlama yönetimi vb.ni içeren eğitimlerdir.

Toplam Kalite Yönetimi'nde çalışanların aktif duruma gelmelerini kolaylaştıran en önemli faktör eğitimidir. İşin gerektirdiği mesleki bilgi ve becerileri, çalışanlara ancak eğitim ile verilebilir. Aynı zamanda çalışanların hem niteliklerini ve verimliliklerini artırmak hem de teknolojik olarak gelişmeyi hızlandırıp, sermayeyi artırmaktır. Eğitim, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Çalışan kendisini ve arkadaşlarını yeni gelişmeleri takip etme konusunda istekli olmalı, yeni şeyler öğrenme ve öğretme konusunda bir istek ve hevesle çalışabilmelidir. Yaşı ne olursa olsun, her zaman öğreneceği yeni şeyler olduğuna inanmalıdır. Eğitim her zaman ve her yerde olabilir, burada önemli olan çalışanın kendini geliştirmeye devam etmesidir.

II.5. 7. Takım Çalışması:

Sürekli iyileştirme faaliyetlerini yürütmek, organizasyonun farklı fonksiyonlarında farklı algılara sahip kişileri ortak bir amaca ulaştırmak ve kişilere gelişme fırsatı sağlayacak bilgi ve kişisel özellikleri kazandırmak için uygulanır.

Toplam Kalite Yönetiminde takım çalışması ve her bir çalışanın aktif katılımı önem taşır. Ancak bu noktada takım çalışmasının kaynakları israf ettiği, belli kısıtlamalara neden olduğu tüm çalışanların katılımının imkânsızlığı ileri sürülebilir. Alt kademe çalışanların yeterli ve tam bilgiye sahip olmalarının imkânsızlığı nedeniyle kararlara katılmalarının pek bir anlam ifade etmeyeceği bir gerçektir. Diğer yönden çalışanlarda inisiyatif kullanmadan ziyade yöneticilerin vermiş olduğu kararlara uyma yönün de sürekli eğilim gözlenmektedir. Ayrıca grup ile kararlar alınması; zaman ve para israfı, bireysel sorumluluktan kaçma, denetim güçlüğü ve kişisel problemlerin karar almayı engelleyebilmesi gibi sakıncaları nedeniyle Toplam Kalite Yönetimi'nin bu ilkesinin istenen anlamda işlev göremeyeceği anlamına gelir (Yıldırım.2002)

Takım sadece bir insan grubu değildir. Takımı oluşturabilmek için bir hedef etrafında birleşen birbirine bağımlı kişiler olmalıdır. Takımdaki kişilerin farklı becerileri ve yaratıcılıkları takımın yararına ve takımın hedeflerine ulaşmasını sağlarlar.

Takım bir grup değildir, gruplardan farklıdır. Gruplar genellikle belli bir amacı olmadan sadece gruptaki kişilerin becerilerine gerek duyulmadan bir gönüllü işbirliği esasına dayanır. Böyle toplulukların belli başlı bazı özellikleri vardır.

- Üyeler toplantılara geç kalırlar.
- Üyeler genellikle rollerini ve kendilerinden ne beklendiğini bilmezler.
- Fikirlere ve diğerlerinin katkılarına yeterince saygı duymazlar.
- Başarı duygusunu hissetmek zordur.

Bu tip topluluklarda bir işi sonuçlandırmaya çalışırken, diğerlerinin düşüncelerini ve hislerini paylaşmak istemezler. Gruptaki kişiler açık ve samimi değildirler. Bunun sonucunda da bu gruptan takım olarak söz etmek mümkün değildir. Takımların kuruluşu güven duygusuna dayalıdır. Bunun sonucunda bütün üyeler tecrübelerini, becerilerini, deneyimlerini, duygularını, takımın toplanma amacına ulaşması için birbirleriyle uyum içinde olması gerekir. Samimiyet ve dürüstlük etkili bir takım olmak için gerekli iki yapı taşıdır. Takımın diğer bir özelliği de gelişimdir. Kendi kendilerine özeleştiri yapabilmeleri, yeniliklere açık olmaları ve kendilerini geliştirmek için istekli olmaları ve buna zaman ayırmaları aynı zamanda bu durum ne kadar iyi bir takım olacaklarını da belirler.

Takım iki konu üzerinde yoğunlaşır. Bunlar takımın ne üzerinde çalıştığı ve buna nasıl çalıştığıdır. Takımın ne üzerinde çalıştığı içerik olarak alınırsa, nasıl çalıştığı da süreç olarak alınırsa; süreç, takımın probleminin çözümüne veya bir sonuca ulaşmak için içeriği ele almada uygulanan metotlardır.

II.5. 8. Üst Yönetim ve Liderlik:

Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması için gerekli olan şartları en üst seviyeye taşıyan etkin bir liderin olması son derece önemlidir. Genel anlamda liderlik; danışmanlık, güven, sevgi, tutarlılık, devamlılık, sabır, etkileyebilme, sürükleyebilme, karar verme, risk, karizma, kültür, mantık, vizyon ve yüksek özgüven isteyen bir durumdur.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde liderlerin görevi, çalışanları güdülemek; çalışanların gelişmelerini sağlamak; sistemin tamamına bakmak; takım halinde çalışmanın yararlarına inanmak ve uygulamak; çalışanlar- yönetici ve müşteri

arasında çok yönlü iletişim kurabilmek; böylece elde ettiğimiz sonuçları verimli ve etkili kullanabilmektedir.

Liderlik türleri yazardan yazara değişiklik göstermektedir. Aydın, bu sınıflandırmayı, otoriter, savunucu ve katılımcı lider; Başar yetkeci, demokratik, bürokratik, karizmatik, serbest bırakıcı lider; Ergun ve Polatoğlu demokratik, otokratik, bırakınız yapsıncı, bürokratik, karizmatik ve etkili lider olarak yapmıştır. Osmay lideri, doğal lider, sürücü lider, diplomat lider ve gerçek lider olarak sınıflandırırken, Drucker ise lideri karizmatik, etkin yönlendirici ve yanıtıcı olarak dörde ayırmıştır. Bu liderlik tiplerine TKY’de ilke merkezli lider olarak adlandırılan bir yenisini eklemiştir. İlke merkezli liderlik yaklaşımı, işgörenlerin kendilerini ve kurumlarının yapı ve sistemlerini, ilkelerle uyumlu hale getirmeyi benimseyen yaklaşımdır. İlke merkezli liderlik dört aşamadan oluşmaktadır. Kişisel aşama, kişiler arası aşama yönetim aşaması ve kurumsal aşamadır. İlke merkezli liderlik için her aşama özenle uygulanır. Kişisel aşamada karakter, yeterlilik, kişisel bütünlük ve denge sağlanır. Kişisel güdülenmeler geliştirilir, işgörenler daha etkin ve güvenilir hale getirilir. Yönetim aşamasında takım çalışmalarına yer verilir. İşgörenler arasında karşılıklı güven gelişir. Kurumsal aşamada ise müşteri beklentileri karşılanır. Kurumun vizyonu, misyonu ve stratejileri arasında yön birliği sağlanır (Doğan,2002).

Toplam Kalite Yönetimi vizyonunu uygulamaya koymak güç bir iştir. Çünkü genel müdürün düşünme ve çalışma şeklini değiştirmeye zorlar. Genel müdür, şirkette Toplam Kalite Yönetimi vizyonunu düşünce olarak kabul eden ilk kişi olabilir; ama bunun kendisine getireceği rolü kabul etmek konusunda en sonlarda yer alır. Bir genel müdür genellikle, Toplam Kalite Yönetiminin kendisi tarafından değil başkaları tarafından yapılacak bir iş olduğunu düşünür. Ancak bu süreç, herkesten çok onun zorlu bir değişim geçirmesini gerektirir. Toplam Kalite Yönetiminin en iyi işlediği şirketler, genel müdürün hayalinin tüm şirkete yayılmasını sağlayan, yöneticileri öfkeliendiren ya da kuşkulandıran bir vizyonun ortaya konduğu, ancak genel müdürün davranışlarıyla bu vizyona sahip çıktığını gösterdiği şirketlerdir (Main, 1997)

21. yüzyılda Yöneticilere Karşı Liderlerin Bazı Özellikleri	
Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
İdarecidirler	Yenilik yapar
Bir kopyadır	Bir orjinaldir
Muhafaza eder	Geliştirir
Sistemler ve yapı üzerinde	İnsanlar üzerinde odaklaşır.
Kontrolle güvenir	Güven ilham eder
Kısa dönemli görüş	Uzun dönemli perspektif
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve niçin diye sorar
Gözü esas hat üzerindedir	Gözü ufuklardadır
Taklit eder	Meydana getirir
Statükoyu kabul eder	Statükoya meydan okur
Klasik iyi askerdir	Başına buyruk kişidir
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar

Tablo II.1: Yönetici ve Lider özellikleri

Olumlu ve olumsuz karakteristikler bir araya geldiğinde bazı yöneticilerin niye sınırlı kaynaklar ile olağanüstü sonuçlar aldıkları, diğerlerinin ise önemli kaynaklara rağmen sınırlı performans verdikleri ve kurumlarını çıkmaza götürdükleri anlaşılmaktadır. Araştırmalar ve gözlemler başarısız olanların çoğunlukla sabırsız, itici, kurgulayıcı, tahakküm edici, kendini-önemseyen, başkalarını eleştiren bir yaklaşım sergilemektedir. Ayrıca araştırmalar liderlik stillerinin giderek yalnız kahramanlara doğru olumsuz bir eğilim sergilediğini göstermektedir. Liderlik yöneticilik değildir. Bir insan gurubu ile birlikte guruba olumlu katkılar yaparak, gurup sinerjisini arttırarak olumlu sonuçlar elde edebilmektir. Ben merkezli, kendine dönük, insanları bir potansiyel olarak göremeyen bireylerin bunu gerçekleştirebilmesi olanaklı değildir. Sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlerin hızı bir çok yöneticiyi bunaltmakta, onları az dinleyen, düşünmeden karar veren ve eleştiri ve uyarıları dinlemeyen bir karakter haline getirmektedir.

Dikkatlerinin hızla ve yoğunlukla finanssal sorunlar üzerinde odaklaşması, insanların sorun çözücü kapasitelerini değerlendirebilmelerini engellemektedir. Bunun doğal sonucu olarak insanlar, oluşturdukları çözümlere de isteksiz ve yetersiz katılmaktadır. Pozisyon olarak tepe yöneticiler tahakküm edici ve üstün iradelidir. İstek ve çözümlerinin arkasında büyük bir güç bulunmaktadır. Çalışanların bu istek

ve iradeyle ters düşen görüş ve önerilere sahip olması imkânsız değilse bile oldukça zordur. Bunun sonucu olumsuz sonuçlar kendilerine zor ulaşır ve yaralanabilecekleri uyarı ve öneriler kendilerine ulaşmadan buharlaşır (Kutlu, 2010).

Başarılı bir yönetim için üst ve orta kademe yöneticilerin astlarına gereken yetkiyi vererek onların yeteneklerini kullanmalarına fırsat vermesi gerekir. Kalite en iyi çalışanlar tarafından bilinir çünkü kalite ayrıntılardadır. Bu yüzden ayrıntıları da en iyi bilen o işi yapanlardır. Toplam kalite yönetimi felsefesinin bilincinde olan yönetimlerde, esas amaç tüm çalışanlarının yönetime katılmasını sağlamaktır. Şirketlerde önce kar ilkesi artık geçmişte kalan eski moda bir düşüncedir.

Genel olarak işletmelerde, kesin olarak ayrılmış bir görev bölümü yani bir hiyerarşi vardır. Bununla birlikte hangi çalışanın hangi yöneticiye ve yöneticilere bağlı olarak çalıştığı bilinmektedir. Yöneticilerde çalışanlarını istedikleri şekilde yönlendirmek için birçok imkânları vardır. Ancak bu şekilde bir yönetim anlayışı liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamakta aksine ihtiyaç hissettirmektedir. Liderlik birçok konuda önemini sürdürmektedir. Bunun nedenlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Mükemmel bir işletme yapısı kurmak ve bütün çalışanların faaliyetlerini her an kontrol edemeyeceğimiz için yöneticinin, çalışanlarına her zaman istediği hareketleri yaptıramayacağı gerçeğini kabul etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, çalışanları yaptıkları işe yani hedefe yönlendirecek bir yönetim biçimine ihtiyaç vardır. Bu yönetim biçimi de liderliktir.
- İşletmelerin içinde buldukları koşullar ve çevre faktörü sürekli olarak değişmektedir. Lider değişen bu çevre şartlarına işletmenin uyum sağlaması ve sürekli olarak kendini yenilemesini sağlamaktadır. İşletme de bir problem yokken bütün çalışanlarının görevi bellidir ve çalışanlar bu doğrultuda hareket ederler. Yönetici böyle zamanlarda otomatik pilot görevi görmektedir.

- Ancak bir problem çıktığında ya da kriz zamanlarında yönetici ortaya çıkıp yeni bir yön vermesi gerekir. Bu da ancak yöneticinin bir lider gibi davranmasına bağlıdır.
- Lider, hiçbir zaman taraf değildir. Aksine çatışanlar arasında ara bulucu rolü üstlenmesi gerekir. İnsanların saygı duyduğu, sözleri bir zorunluluktan değil, istekle dinlenen kişilerdir, liderler. Kişiler ya da gruplar arasında ki problemlerde, çatışmaların çözümünde, liderler önemlidir. Tüm kurumların liderlere ihtiyacı vardır.

Toplam Kalite Yönetimi, üst yönetim liderliği konusuna çok önem vermektedir. Birçok kalite kuramcısına göre üst yönetim, kurumuna liderlik yapabildiği oranda önem taşır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullarla yeni ortaya çıkan müşteri ihtiyaçlarına etkin bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen TKY, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Hatta bugün birçok kuruluşun başarısı, yeni doğan müşteri ihtiyaçlarına karşılık vermekten daha çok, yeni ihtiyaçlar yaratabilmesine bağlıdır. Bu tür etkinlik ise tamamen bir liderlik işlevidir (Ensari, 1999)

II.5. 9. Tam Zamanında Üretim:

Just- in- Time olarak da geçen (JIT) tam zamanında üretim devamlı düzeltme ve problem çözümü uygulamaktır. Tam zamanında üretim, tedarikçileri ve servis proseslerinin her adımında kaliteye zorlar. Çünkü kalite için tüm aşamalarda aynı kalite anlayışı ile çalışmak gerekir. Dolayısıyla sistem ve üretim yüksek seviyeli kalitede olmak zorundadır. Çünkü tam zamanında üretim aşamalar arasında ki değişkenlik üretime ve kaliteye zarar verir.

Tam zamanında üretimin temeli, üretim hızını artırıp, prosesler arasında ki süreyi azaltarak, kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Tam zamanında üretim aynı zamanda masrafları da azaltmayı amaçlıyor. Bu masrafları şu şekilde sıralayabiliriz;

- Hurdalar
- Fazla üretim

- Gereksiz malzeme taşımaları
- Yarı mamul ve bitmiş ürün stokları
- Gereksiz katma değer yaratmayan operasyonlar
- İşçinin makine zamanı içinde beklemeleri
- Gereksiz işçi hareketleri

TKY ve TKY ile eş zamanlı olarak gündeme getirilen; esnek üretim, tam zamanında üretim (JIT), insan kaynakları yönetimi (İKY), kalite, iç / dış müşteri, takım çalışması, müşteri odaklılık gibi kavram ve yöntemler birbirinden bağımsız olarak sunulmakta, ekonomik -sosyal hayatın ve çalışma ilişkilerinin farklı alanlarını düzenlemesi hedeflenen tekil uygulamalar ve önermeler oldukları algısı yaratılmaya çalışılmaktadır. Oysa bu kavram ve uygulamalar arasında organik bir bağlantı vardır. Bunlar hep birlikte, kapitalizmin yaşadığı kârlılık krizinin çözümünü hedefleyen bütünsel bir yeniden yapılandırma girişiminin teknolojik ve yönetsel bileşenlerini oluşturmaktadırlar. Böyle bir yeniden yapılandırmayı sağlayabilmek için;

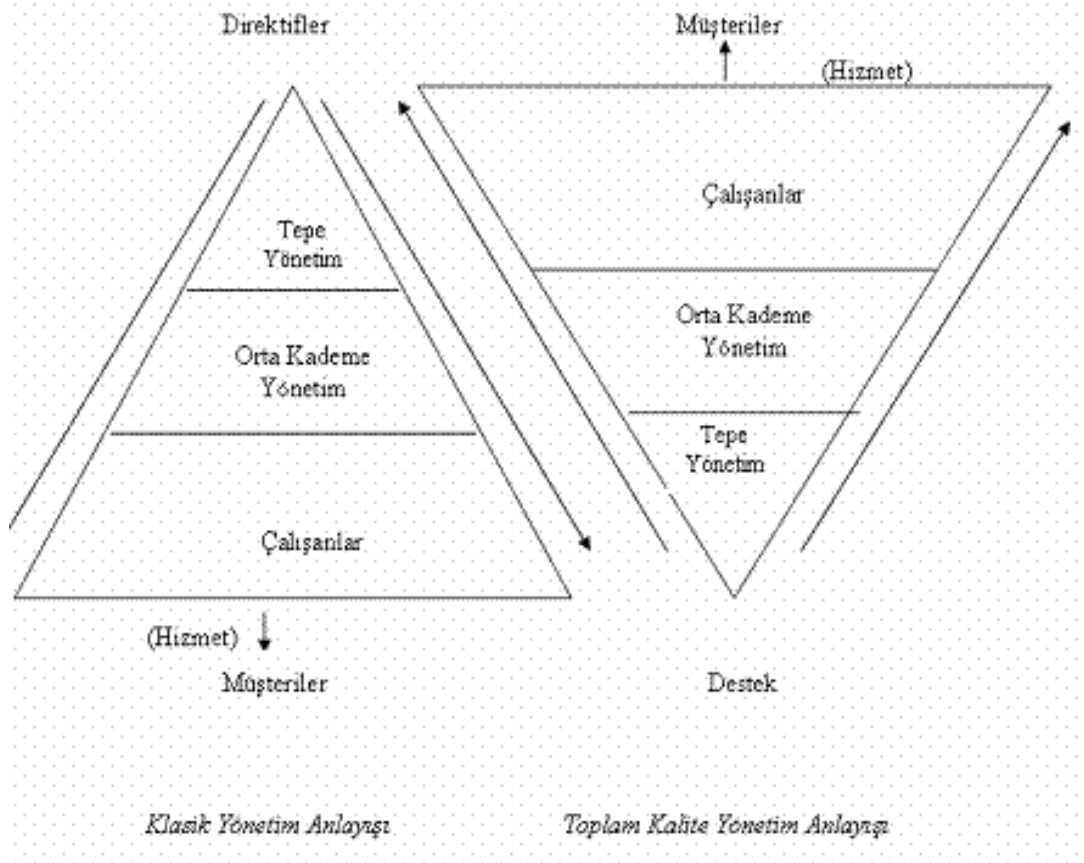
- üretim sisteminin,
- fabrika organizasyonunun,
- çalışanlar, işçi-işveren, işletme-tedarikçiler arasındaki ilişkilerin yeniden düzenlenmesi anlamını taşımaktadırlar (Boje, Winsor, ; 1993)

II.6. Klasik Yönetim Anlayışı ile Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar

Klasik yönetim anlayışında tepe yönetiminin görüş ve düşünceleri bunun sonucunda direktifleri doğrultusunda tepeden aşağıya inen bir hiyerarşi içinde yönetilen kurumlarda, astlar, amirlerinden aldıkları talimatlara göre işlerini görmektedirler. Hâlbuki Toplam Kalite Yönetiminde ise, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimleri yönlendirilir ve tam olarak müşterinin tatmini esas amaçtır. Bütün bunları gerçekleştirmek ise aslında tümü ile yönetimin sorumluluğundadır. Her şeyden önce, birinci amaç “müşterilere hizmet” olduğu düşünülüp, bunun yönetim tarafından içtenlikle benimsenmesi

sağlanmalıdır. Bu doğrultuda yönlendirilen kuruluşlarda yönetim piramidi de tersine dönmektedir.

Kaynak: <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>



Şekil II.4. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışlarında Yönetim Piramitlerinin Karşılaştırılması.

Toplam Kalite Yönetimi “kalite-maliyet-verimlilik-kâr” ilkesine klasik yönetim anlayışına göre farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Klasik yönetim anlayışı kalite için yapılan harcamaların gereksiz ve israf olarak bakar, Toplam Kalite Yönetimi’ ne göre ise, kalite için yapılan harcamalar israfı önler, bunun sonucunda da verimlilik artar, maliyetler düşer. Yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlara satabilmek, işletmenin pazar payını ve rekabet gücünü artırdığı gibi şirketin rekabet gücü artar ve rakiplerine oranla daha başarılı olur.

Klasik yönetim anlayışına göre “emir ver ve kontrol et” prensibine göre hareket eder. Klasik yönetim anlayışında ki yöneticiler katı bir hiyerarşik yapı içinde çalışanlarıyla aralarında hep bir mesafe vardır ve bu mesafede yönetirler. Toplam Kalite Yönetimi ise katılımcı yani çalışanlarının da katıldığı yönetim anlayışını benimser. Aralarında bir mesafe yoktur. Klasik yönetim anlayışının aksine, Toplam Kalite Yönetim biçimi örgüt içinde statü ayrımı yapmaksızın bütün çalışanların katılımını esas almaktadır.

kaynak : <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
“ Şirketin hedefi , mali dönem için belirlenmiş “kâr”ı elde etmektir.	“ Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
“ “Kâr”ın hangi faaliyetlerden ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	“ Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve “kâr”ın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
“ Yönetimde temel ilke “İşe göre adam”dır. Yapılacak işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen “özellikler” aranır.	“ Temel amaç, şirketin “hedeflerine” ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
“ İşleri makinalar yapar.	“ Her şeyi insan başarır.
“ Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	“ Olası sorunlar düşünülüp, bunları önleyici çözümler araştırılır.
“ Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	“ “Sıfır Hata” yı hedefleyen üretim benimsenir.
“ Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	“ Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
“ Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	“ Ürün kalitesi müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenir.

Tablo II. 2. Klasik Yönetim Anlayışı (Taylor Modeli) ile Toplam Kalite Yönetiminin Farkları

II.7. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi

II.7. 1. Eğitim Sisteminde Kalite

Eğitim kurumları da tüm diğer örgütlerde olduğu gibi üretmek zorundadırlar. Ancak eğitimin doğası gereği verimlilik unsurlarını mal üreten örgütler kadar açıklıkta ortaya koymak her zaman mümkün olmamaktadır.

Kalite bir unsurun değil çok farklı değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Bundan dolayı, hiçbir kalite unsuru tek başına ele alınamaz. Eğitimde kaliteyi hem tasarımda kalite, hem de süreçte kalite şeklinde incelemek mümkündür. Tasarımda kalite, kaliteli bir ürün için gerekli unsurlardır. Kalite ve unsurları bir bütündür. Tasarımda kalite, hem çıktı (örneğin, öğrencilerin ihtiyaçlarını karşılayan akademik bir program) hem de süreç ile (örneğin, müfredat, araç-gereç, planlama ve programı etkileyen diğer faktörler) ilgilidir. Çıktıda kalite, istenilen sonuçların başarılması anlamına gelir; örneğin, bütün eczacılık mezunları, iş yeri açma ruhsatı için yapılan sınavı geçerler. Süreçte kalite, tepeden tırnağa kadar örgütün fonksiyonlarında yer alan bütün basamakların, her bir basamağın örgüte katkısıyla istenilen hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasıdır (Chaffee; Lawrence, 1992, akt. Özdemir,1998).

Problemleri çözmek için yollar arayan, yaratıcı, ilgi ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan, adil, insan ilişkilerinde demokratik ve özerk, sosyal ve kültürel konularda esnek, bütüncü özellikleri ağır basan, meslek kültürü oluşmuş insan, kaliteli ve eğitilmiş insandır. Eğitimde kalite denildiği zaman, eğitim sisteminin beğenilmesi, kusursuzluğu, insanların yenilikleri izleyebilme bilgi ve becerisine sahip olması; kısaca, bu davranışları gösteren insanların yetiştirilmesi akla gelmektedir. Eğitim sisteminin kalitesi, insan kaynaklarının, fiziksel kaynakların, öğrenci hizmetlerinin, sosyal ve kültürel çevrenin, eğitim teknolojisinin, öğrenci - okul- sektör iş birliğinin, eğitim yönetiminin ve eğitim programının kalite - zenginlik dengesi ile yükseltilebilir. (Temel,1999)

İşletmelerde ve eğitim kurumlarında verimli ve kaliteli ürün elde etmek için çalışana değer verilmelidir. TKY' de insan kaynaklarının kullanımı birinci sırada yer alır. İnsana

verilen önem, verimliliğe verilen önem anlamındadır. Eğitimde verimlilik anlayışı “akıllı çalışma” ile gerçekleşebilir. Akıllı çalışma kalitenin ardındaki gizli güçtür. Bilgi ve hizmet, üretimin tek anahtarıdır. Akıllı çalışma TKY’de eğitim için “işe yarayan nedir?” sorusuna yanıt aramak ve süreci aşama aşama çözümlenmek demektir. Bilgi ve hizmet üretiminin tek anahtarı olan kaliteyi eğitimde sağlamak günümüzde bir zorunluluk olmuştur. Eğitim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi’ nin başlamasının nedenleri, örgütün gelişmeye karar vermesi, iş ve rekabet dünyasında yer almak, sorun olan konulara çözüm üretebilmek ve gelişme sağlayabilmektir. Bunların yanı sıra eğitim ile ilgili ölçünlerin belirlenmesi, sorunların oluşumlarının engellenmesi, ölçülebilir kalite derecelerinin ortaya konması açısından gereklidir. Önceden dikkate alınmayan insan kaynaklarının becerileri, TKY’de dikkate değer bulunmaktadır. TKY’de işgörenleri verimli kullanma ve işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine olanaklar tanımaktadır (Doğan, 2002).

Kaynak: <http://www.istanbul.edu.tr/isletme/dergi/kasim99/etopkalyon.html>

Eğitim prosesinin bir üretim prosesine dönüştürülmesi	
Yüksek Eğitim	İmalat
Lise ve dengi okullar	Tedarikçi
Lise ve dengi okullardan mezun olan öğrenci	Ham madde
Üniversitede okumakta olan öğrenciler	Proses içinde işleme tabii tutulan ürün
Okutulan dersler	Proses aşamaları
Mezun olan öğrenci	Son ürün
İşveren	Müşteri
İş bulan mezun sayısı	Satışlar
İş bulamayan mezun sayısı	Satılmamış veya stokta kalan ürün
İşe başlarken ödenen ücret	Ürün fiyatı

Tablo II.3. Yüksekokul ile bir İşletmenin Toplam Kalite Yönetimi açısından değerlendirilmesi

II.7. 2. Toplam Kalite Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Toplam Kalite Yönetimi uygulaması kurumsal bir dönüşümü gerektirmektedir. Çalışanlardan bazıları için kendi konumlarına bir tehdit olarak algılayacakları için bu değişim onları korkutacak ve karşı direnç göstereceklerdir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine uyum göstermeye çalışan kurumlarda, en önemli sorun çalışanların direncidir. Bu sorun, kamu sektörlerinde daha da belirginleşir. Bu direnç karar yetkisi olan çalışanlarca, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin var olan problemleri azaltacak ve daha sonra ortaya çıkabilecek problemleri önleyeceğine inanmaları ile azaltılabilir.

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygularken ortaya bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunları iki bölümde inceleyebiliriz. Birincisi, kalite konusunda henüz oturmamış olan düşüncelerin yanlışlığı, ikincisi ise, toplam kalite felsefesinin yeterince anlaşılabilmesi ve uygulanırken yapılan yanlışlar ve eksiklikler olmasıdır. Bütün bunlar, kurumlar ve işletmeler açısından önemli olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin amacı doğrultusunda çalışmasını engellemekte ve uygulamaların başarısız olmasına sebep olmaktadır. Bu uygulamaların başarısızlığı, maliyetlerin yükselmesine neden olduğu gibi, TKY felsefesinin oluşturduğu sisteminin geçerli olması konusunda bir güvensizlik yaratması nedeniyle bu konunun üzerinde önemle durulması gerekir.

Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan kurumlar her zaman başarılı olmaları mümkün değildir. Kurumların başarısını engelleyen nedenleri şöyle sıralayabiliriz;

- Üst yönetimden kaynaklanan hatalar
- Orta kademe yöneticilerden kaynaklanan hatalar
- Çalışanlardan kaynaklanan hatalar

II.7.2.1. Üst Yönetimden Kaynaklanan Hatalar

Yönetimin algılama hatası, yönetimin yeniliğe karşı direnmesi, bazı araçların amaç olarak kullanılması, örgüt kültürüne yeterince önem verilmemesi, süreç geliştirmenin tek yönlü olarak ele alınması, birimler arası hatalı rekabetin olması, üst yönetimin yeniliklere karşı olumsuz tavırlar göstermesi, danışmanlarla çalışma alışkanlığının olmaması gibi unsurlar oluşturmaktadır(Doğan, 2002).

Toplam Kalite Yönetimi, içinde “ kalite “ kelimesi olması nedeniyle sadece kurumların kalite ile ilgilenen bölümlerinin sorumluluğunda olan bir uygulama olarak görülmektedir. Aksine Toplam Kalite Yönetimi, kalite bölümünün yöneticisini ilgilendirdiği kadar diğer yöneticileri de ilgilendirmektedir. Toplam Kalite Yönetimi yalnız kalite bölümü yöneticilerinin problemi olarak algılanması, diğer yöneticileri bu sorumluluktan kurtarmamaktadır. Bir başka algılama hatası, ISO 9000 belgesini alınca Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulandığı ve gerçekleştiği sanılır. ISO 9000 belgesi aslında kurumun veya işletmenin Toplam Kalite Yönetimi felsefesi için değişimin başladığının göstergesidir.

İşletmelerin içinde buldukları çevre koşulları sürekli değiştiği için yöneticilerin işletmelerin bu koşullara uyum gösterebilmesini sağlaması gerekir.

İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için önce yöneticinin kendini değiştirmesi gerekir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi sürekli gelişim ve sürekli geliştirme üzerinde duran bir yönetim anlayışıdır. Klasik yönetimlerin en büyük problemi bir sorun çıktığı zaman sorunun kaynağını bulmaktan çok suçlu aramaktır. Bu nedenle yöneticiler sorunların kaynağına ulaşamamaktadır. Yöneticiler değişimin yanında örgüt kültürü konusunda da yeterince önem vermemektedir. İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin söyledikleri aynı değildir. Hatta bu konuyu görmezden gelmektedir. Yöneticilerin bu tutumu Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını da engellemektedir. Üst yöneticiler, bazen yönetim anlayışında değişikliklere gitmek zorunda kaldıklarında ve ya bir kriz dönemindeyse çalışmalarını ertelerler ya da ara verirler. Bu da üst yönetimin Toplam Kalite Yönetimini askıya alma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

II.7.2.2. Orta Kademe Yöneticilerden Kaynaklanan Hatalar

Orta kademe yöneticileri Toplam kalite yönetimi anlayışına en fazla direnç gösteren yöneticilerdir. Bu direncin somut bir nedeni yoktur. Orta kademe yöneticilerinin gösterdiği direncin en önemli nedeni psikolojiktir. Astlarının başarılı olacağı korkusu vardır ve bunu bir tehlike olarak görür. Astların, sorun çözme ve ya süreç geliştirme için oluşturduğu takımların yaptıkları çalışmalarla sorunları çözebilmeleri bazı uzman ve mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucunda, takımlara yardım etmeme ya da bilgi saklama sorunlarıyla karşılaşılabilir. Toplam kalite yönetimi ile ilgili bir danışmanla çalışmayan kurumlarda orta düzey yöneticilere, uzman ve mühendislere yeterince bilgi verilmemesi ve motivasyon edilememe sorunları bu problemleri ortaya çıkarmaktadır.

Orta kademe yöneticileri kalite yönetiminde kendilerine düşen görevin önemini kavrayamadıkları için büyük algı yanlışlarına düşmektedir. Bölüm yöneticileri arasındaki rekabet bölümler arasındaki işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür. Bölümler arasındaki iletişim problemi sorunların boyutlarını yeterince

algılanmamasına neden olmaktadır. Ayrıca bu rekabet orta düzey yöneticilerin unvan merakı ve yükselme hırsları nedeniyle toplam kalite yönetiminin başarısını gölgeleyecek ve olumsuz etkilenecektir.

II.7.2.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Hatalar

TKY yaklaşımı insan kaynakları odaklı bir yöntemdir. Onların yaratıcı yönlerini harekete geçiren, insan odaklı bir çalışma yöntemi olduğu için çalışanlara sistem baştan doğru anlatılırsa, genellikle çalışanlarda konuya ilişkin bir direnç ya da bilinçli bir engelleme girişimi ortaya çıkmamaktadır (Yıldırım. 2002.).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile ilgili çalışanlara yeterli eğitim verildiğinde yüksek düzeyde motivasyon sağlanabilmektedir. Burada önemli nokta, çalışanların eğitiminde zaman ve kaynak ayrılmasında bir süreklilik olmasıdır.

Bazı işletmelerde çalışan sirkülasyonu fazladır. En küçük sorunlar karşısında bile personel değişikliğine gidilmekte, ücret anlaşmazlıklarının çözümünün uzun sürdüğü bir işletmede çalışanların katılımı sağlanamaz. Çalışanların katılımının ve motivasyonunun sağlanabilmesi ancak çalışanlarla - yöneticiler arasında karşılıklı güven ve saygıya dayanmaktadır. Ancak bu konu daha çok yöneticilerin tutumu ile ilgilidir. Bugünün kurumlarında, yüksek kaliteli iş çıkaran çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanlar ise yöneticilerinden gerçekten dürüst olmalarını beklemektedirler. Artık çalışanların, söyledikleri ile yaptıkları birbirini tutmayan yöneticilerle çalışmak istememesi, sözüne güvendiği yöneticilerle çalışmak istemesi de bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin; yönetimin beklediği davranışları sergileyememesi, kuruluştaki kalma isteği duymaması, verilen işleri istenilen şekilde yerine getirememesi, yaratıcı ve geliştirici düşüncelerini ortaya koyamaması, uyum ve işbirliği içinde çalışmaması, yönetimin işgörenlerin istediği koşulları sağlayamaması, işgörenin işinden zevk almaması, iş güvencesinin olmaması ve işi ile ilgili eğitimin ve bilginin verilmemesi yer almaktadır (Doğan; 2002).

BÖLÜM III

METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümünde metodoloji ile ilgili bilgiler ortaya konmuştur. Bu kapsamda; araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yürütülen çalışmalar, verilerin işlenmesi ve analizi ile araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

III.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi”, araştırmaya dahil olan katılımcıların çeşitli bağımsız değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek üzere hazırlanan ilişkisel tarama modelinde bir çalışmadır.

İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, değişkenler arasındaki ilişkiler; korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramada, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim söz konusu ise bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise, en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (bağımsız değişkene) birine göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir değişme olup olmadığı incelenir (Karasar, 1999).

Bu araştırmada, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini ortaya koymak amaç edinildiği için, anket yöntemi kullanarak saha araştırması yöntemi kullanılmıştır.

III.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, Adıyaman İli'nde, 2010-2011 eğitim öğretim yılında Adıyaman Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel oluşturmaktadır.

Örnekleme, bir grup bütünü kendi içinden seçilmiş parçalarıyla temsil edilmesidir. Bu araştırmada örnekleme gruplarından en çok kullanılan random (tesadüfî örnekleme) yöntemi kullanılmıştır. Böylece örnekleme giren her kişinin eşit oranda seçilme şansı olmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunu, Adıyaman İli'nde Adıyaman Üniversitesi'nde görev yapmakta olan ve araştırmaya tesadüfî olarak katılan akademisyen ve idari personel oluşturmaktadır. Adıyaman Üniversitesi'nde görev yapan toplam 314 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların 96'sı bayan, 214'ü ise erkektir.

III. 3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından hazırlanan anketle elde edilmiştir. Araştırma verilerinin toplanabilmesi maksadıyla konuyla alakalı ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış, sonra araştırmanın amaçlarına göre, katılımcılara uygulanacak olan anket için çok sayıda anket ifadesi (madde) havuzu oluşturulmuştur. Anket taslağı oluşturulurken Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi dergisinin Kış1999 yılına ait 17.sayısından yararlanılmıştır. Hazırlanan taslak anket alanda uzman olan kişilere ulaştırılmış ve gelen öneriler doğrultusunda anket son şeklini almıştır.

Geliştirilen anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yedi bağımsız değişkenden (cinsiyet, mesleki kıdem, üniversitedeki görev, çalıştığı birim, eğitim düzeyi, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiği ve okulda TKY uygulamalarının, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği) oluşmaktadır. İkinci bölümde ise; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini ortaya koymak için hazırlanan; 30 adet madde bulunmaktadır. İkinci bölümde sorulan sorularda dörtlü derecelendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Bunlar; “hiçbir zaman”, “çok seyrek”, “zaman zaman”, “her zaman”dır. Üçüncü bölüm ise, katılımcıların konuyla ilgili varsa açık uçlu bir şekilde görüşlerini yazabilecekleri formatta yapılandırılmıştır.

III.4. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler sayısal şekle dönüştürülerek kodlanmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS Windows-17 istatistik paket programı kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS paket programı yardımı ile istatistikî işlemlere tabi tutulmuş ve tablo haline getirilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; öncelikle tüm bağımsız değişkenler için, tanımlayıcı istatistikler olan frekans (N), yüzde (%), ortalama (X), standart sapma (SS) değerleri ortaya konmuştur.

Daha sonra ikili değişkenler arasındaki farklılığı test etmek amacıyla “İlişkisiz Grup t Testi”, ikiden fazla kategorisi bulunan değişkenler arasındaki farklılığı test etmek için ise “Tek Yönlü Varyans Analizi” (ANOVA) kullanılmıştır. “Tek Yönlü Varyans Analizi”

(ANOVA) sonrasında, elde edilen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla ise, tamamlayıcı analizlerden biri olan “Scheffe Testi” kullanılmıştır Anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

Elde edilen verilerin kolay yorumlanabilmesi için bulgular bölümünde tablolar oluşturulmuş, tartışma bölümünde de bu bulgular yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ankete uygun olarak elde edilen görüşlerin aritmetik ortalamaları değerlendirilirken şu aralıklar göz önünde bulundurulmuştur.

Tablo III. 1. Araştırma Ölçeğine Ait Puan Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Hiçbir Zaman	1,00–1.74
2	Çok seyrek	1,75–2,49
3	Zaman zaman	2,50–3,24
4	Her zaman	3,25–4,00

verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde; katılımcıların, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyine dair görüşlerini saptamak için uygulanmış olan anket çalışması sonuçlarından elde edilen tablolar ve bu tablolara ait bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırma kapsamında toplam 314 kişiye ulaşılmıştır.

IV.1 BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE AİT FREKANS VE YÜZDE DEĞERLERİ

Bu kısımda, araştırmaya katılanların kişisel bilgileri ile ilgili: cinsiyet, mesleki kıdem, üniversitedeki görev, çalıştığı birim, eğitim düzeyi, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri nereden edindiği ve okulda TKY uygulamalarının, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği değişkenleriyle ilgili frekans değerleri ve buna bağımlı yüzde hesaplamalarına yer verilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcıların bu değişkenlere ilişkin sayısal değerleri aşağıda tablolar şeklinde verilmiştir.

Tablo IV. 1. Üniversite Çalışanlarının “Cinsiyet” Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans (F)	Yüzde (%)
Bayan	96	30,6
Erkek	218	69,4
Toplam	314	100,0

Birinci tabloya bakıldığında; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının 96'sının (%30,6) bayan olduğu, 218'inin ise (%69,4) erkek olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, mesleki kıdem değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV. 2. Üniversite Çalışanlarının “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Kıdem	Frekans (F)	Yüzde (%)
0-5 yıl	143	45,5
6-10 yıl	36	11,5
11-15 yıl	60	19,1
16-20 yıl	19	6,1
21 yıl ve üzeri	56	17,8
Toplam	314	100,0

İkinci tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının 143’ünün (%45,5) 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 36’sının (%11,5) 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 60’ının (%19,1) 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu, 19’unun (%6,1) 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olduğu ve 56’sının ise (%17,8) 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, üniversitedeki görev değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV.3. Üniversite Çalışanlarının “Üniversitedeki Görev” Değişkenine Göre Dağılımı

Üniversitedeki Görev	Frekans (F)	Yüzde (%)
Öğretim Elemanı	178	56,7
Diğer Personel	136	43,3
Toplam	314	100,0

Üçüncü tabloya göre; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının 178'inin (%56,7) öğretim elemanı olduğu, 136'sının ise (%43,3) diğer personel olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, çalışılan birim değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV. 4. Üniversite Çalışanlarının “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre Dağılımı

Çalışılan Birim	Frekans (F)	Yüzde (%)
Fakülte	100	31,8
Yüksekokul	59	18,8
Enstitü	3	1,0
Meslek Yüksekokulu	87	27,7
Diğer	65	20,7
Toplam	314	100,0

Dördüncü tabloya göre; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının 100'ünün (%31,8) fakültede çalıştığı, 59'unun (%18,8) yüksekokulda çalıştığı, 3'ünün (%1,0) enstitüde çalıştığı, 87'sinin (%27,7) meslek yüksek okulunda çalıştığı ve 65'inin ise (%20,7) diğer birimlerde çalıştığı saptanmıştır.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV. 5. Üniversite Çalışanlarının “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Frekans (F)	Yüzde (%)
Lise	47	15,0
Ön lisans	30	9,6
Lisans	81	25,8
Yüksek Lisans	63	20,1
Doktora	88	28,0
Diğer	5	1,6
Toplam	314	100,0

Beşinci tabloya göre; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının 47'sinin (%15,0) lise mezunu olduğu, 30'unun (%9,6) ön lisans mezunu olduğu, 81'inin (%25,8) lisans mezunu olduğu, 63'ünün (%20,1) yüksek lisans mezunu olduğu, 88'inin (%28,0) doktora mezunu olduğu ve 5'inin ise (%1,6) diğer mezuniyet düzeyine sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgilerinizi nereden edindiği değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV. 6. Üniversite Çalışanlarının “Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bilgileri Nereden Edindiği” Değişkenine Göre Dağılımı

Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bilgileri Nereden Edindiği	Frekans (F)	Yüzde (%)
Eğitim aldım	75	23,9
İnternette	43	13,7
Bilgim yok	73	23,2
Kitaplardan okuyarak	62	19,7
Çevremdekilerin açıklamalarından	61	19,4
Toplam	314	100,0

Altıncı tabloya göre; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri, 75'inin (%23,9) eğitim alarak öğrendiği, 43'ünün (%13,7) internetten öğrendiği, 73'ünün (%23,2) bilgisinin olmadığı, 62'sinin (%19,7) kitaplardan okuyarak öğrendiği ve 61'inin (%19,4) ise çevrelerindeki açıklamalardan öğrendikleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, okulda TKY uygulamalarının, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği değişkenine göre dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Tablo IV.7. Üniversite Çalışanlarının “Okulda TKY Uygulamalarının, Amaçlar Doğrultusunda Ne Düzeyde Gerçekleştiği” Değişkenine Göre Dağılımı

Okulda TKY Uygulamalarının, Amaçlar Doğrultusunda Ne Düzeyde Gerçekleştiği	Frekans (F)	Yüzde (%)
Oldukça iyi	24	23.2
Orta düzeyde	158	19.7
Yetersiz düzeyde	132	19.4
Toplam	314	100,0

Yedinci tabloya göre; araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının okulda TKY uygulamalarının amaçlar doğrultusunda, 24'ü (%7,6) oldukça iyi düzeyde gerçekleştiğini, 158'i (50,3) orta düzeyde gerçekleştiğini ve 132'si ise (%42,0) yetersiz düzeyde gerçekleştiğini belirtmiştir.

IV.2 BAĞIMLI DEĞİŞKENLERİN BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE GÖRE FARKLILIK GÖSTERİP GÖSTERMEDİĞİNİ TEST ETMEK İÇİN YAPILAN DEĞERLENDİRMELER

IV.2.1. “Cinsiyet” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo IV.8. Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S3	Bayan	96	3,01	0,88	312	1,387	0,014<,050
	Erkek	218	2,84	0,97			

Tablo IV. 8 incelendiğinde, “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 3,01, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,84 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,88, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 0,97’dir. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir değişle bayan üniversite çalışanları “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koyuşlardır.

Tablo IV.9. Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S5	Bayan	96	2,93	0,96	312	1,448	0,013<,050
	Erkek	218	2,75	1,07			

Tablo IV. 9 ele alındığında, “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 2,93, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,75 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,96, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 1,07’dir. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle bayan üniversite çalışanları “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.10. Cinsiyet Değişkenine Göre “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S7	Bayan	96	2,91	0,86	312	2,665	0,006<,050
	Erkek	218	2,61	0,96			

Tablo 10'a göre, "Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar" ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 2,91, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,61 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,86, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 0,96'dır. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle bayan üniversite çalışanlarının "Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar" ifadesine erkek üniversite çalışanlarının anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.11. Cinsiyet Değişkenine Göre "**Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder**" İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S15	Bayan	96	2,94	0,96	312	0,767	0,008<,050
	Erkek	218	2,84	1,09			

Tablo IV.11'e bakıldığında, "Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder" ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 2,94, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,84 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,96, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 1,09'dur. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi'nde 0,05 düzeyinde

anlamli bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir değişle bayan üniversite çalışanları “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV. 12. Cinsiyet Değişkenine Göre “**Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir**” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S18	Bayan	96	2,90	0,87	312	0,811	0,041<,050
	Erkek	218	2,81	0,98			

Tablo IV.12’ye göre, “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 2,90, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,81 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,87, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 0,98’dir. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ulaşılan bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir değişle bayan üniversite çalışanları “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.13. Cinsiyet Değişkenine Göre “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S26	Bayan	96	3,06	0,89	312	2,025	0,049<,050
	Erkek	218	2,82	1,00			

Tablo IV.13 incelendiğinde, “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için bayan üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması 3,06, erkek üniversite çalışanlarının aritmetik ortalaması ise 2,82 olarak bulunmuştur. Bayan üniversite çalışanlarının bu ifade için standart sapması 0,89, erkek üniversite çalışanlarının ise standart sapması 1,00’dir. Bayan üniversite çalışanlarının ve erkek üniversite çalışanlarının puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Ulaşılan bu farklılık bayan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle bayan üniversite çalışanları “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

IV.2.2. “Mesleki Kıdem” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo IV. 14. “Mesleki kıdem” Değişkenine Göre “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S7	0-5 yıl	143	2,81	0,94	G.Arası	9,543	4	2,386	2,711	,030
	5-10 yıl	36	2,72	1,00	G.İçi	271,912	309	,880		
	11-15 yıl	60	2,68	0,81	Toplam	281,455	313			
	16-20 yıl	19	2,94	0,77						
	21 yıl ve üstü	56	2,35	0,99						
	Toplam	314	2,70	0,94						

Tablo IV.14’e göre, “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “mesleki kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “mesleki kıdem” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV. 15. “Mesleki Kıdem” Değişkenine Göre “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Mesleki Kıdem” (i)	“Mesleki Kıdem” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
S7	0-5 yıl	6-10 yıl	,08897	,17492	,992
		11-15 yıl	,12786	<,14429	,940
		16-20 yıl	-,13618	,22906	,986
		21 yıl ve üzeri	,45405	,14788	,054
	6-10 yıl	0-5 yıl	-,08897	,17492	,992
		11-15 yıl	,03889	,19776	1,000
		16-20 yıl	-,22515	,26600	,949
		21 yıl ve üzeri	,36508	,20039	,507
	11-15 yıl	0-5 yıl	-,12786	,14429	,940
		6-10 yıl	-,03889	,19776	1,000
		16-20 yıl	-,26404	,24694	,887
		21 yıl ve üzeri	,32619	,17430	,479
	16-20 yıl	0-5 yıl	,13618	,22906	,986
		6-10 yıl	,22515	,26600	,949
		11-15 yıl	,26404	,24694	,887
		21 yıl ve üzeri	,59023	,24905	,232
	21 yıl ve üzeri	0-5 yıl	-,45405	,14788	,054
		6-10 yıl	-,36508	,20039	,507
		11-15 yıl	-,32619	,17430	,479
		16-20 yıl	-,59023	,24905	,232

Tablo IV.15’de görüldüğü üzere, “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesinin mesleki kıdem değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak mesleki kıdem değişkenine ilişkin aritmetik ortalamalar incelendiğinde ilgili ifadeye en fazla olumlu görüş bildirenlerin 16-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan üniversite çalışanları olduğu belirlenmiştir.

IV.2.3. “Üniversitedeki Görev” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo IV.16. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S2	Öğretim Elemanı	178	3,08	0,92	312	0,990	0,004<,050
	Diğer personel	136	2,97	1,07			

Tablo IV.16 incelendiğinde, “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 3,08, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,97 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,92, diğer personelin standart sapması ise 1,07’dir. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle öğretim elemanları “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.17. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S3	Öğretim Elemanı	178	2,84	0,87	312	-1,058	0,001<,050
	Diğer personel	136	2,96	1,04			

Tablo IV.17 ele alındığında, “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,84, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,96 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,87, diğer personelin standart sapması ise 1,04’dür. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık diğer personelin lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle diğer personel “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” ifadesine öğretim elemanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.18. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S5	Öğretim Elemanı	178	2,92	0,98	312	2,303	0,037<,050
	Diğer personel	136	2,65	1,10			

Tablo IV.18’e göre, “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,92, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,65 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,98, diğer personelin standart sapması ise 1,10’dur. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.19. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S6	Öğretim Elemanı	178	3,09	0,91	312	1,623	0,003<,050
	Diğer personel	136	2,91	1,09			

Tablo IV.19’a göre, “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 3,09, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,91 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,91, diğer personelin standart sapması ise 1,09’dur. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ulaşılan bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüşte bulunmuşlardır.

Tablo IV.20. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S7	Öğretim Elemanı	178	2,67	0,86	312	-,634	0,009<,050
	Diğer personel	136	2,74	1,04			

Tablo IV.20 ele alındığında, “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,67, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,74 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,86, diğer personelin standart sapması ise 1,04’dür. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ulaşılan bu farklılık diğer personelin lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle diğer personel “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesine öğretim elemanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüşte bulunmuşlardır.

Tablo IV.21. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli girişimlerde bulunur” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S9	Öğretim Elemanı	178	2,82	0,97	312	1,148	0,010<,050
	Diğer Personel	136	2,68	1,12			

Tablo IV.21 incelendiğinde, “Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,82, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,68 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,97, diğer personelin standart sapması ise 1,12’dir. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ulaşılan bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli girişimlerde bulunur” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.22. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanların düşüncelerine saygılıdır” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S16	Öğretim Elemanı	178	3,01	0,93	312	,098	0,004<,050
	Diğer personel	136	3,00	1,08			

Tablo IV.22’ye göre, “Çalışanların düşüncelerine saygılıdır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 3,01, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 3,00 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,93, diğer personelin standart sapması ise 1,08’dir. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ulaşılan bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanların düşüncelerine saygılıdır” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.23. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S22	Öğretim Elemanı	178	2,89	0,96	312	1,528	0,002<,050
	Diğer personel	136	2,72	1,10			

Tablo IV.23’e bakıldığında, “Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,89, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,72 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,96, diğer personelin standart sapması ise 1,10’dur. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.24. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S25	Öğretim Elemanı	178	2,89	0,91	312	1,130	0,001<,050
	Diğer personel	136	2,76	1,10			

Tablo IV.24’e göre, “Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,89, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,76 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 0,91, diğer personelin standart sapması ise 1,10’dur. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Elde edilen bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.25. Üniversitedeki Görev Değişkenine Göre “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” İfadesi İçin Yapılan İlişkisiz Grup t Testi Sonuçları

	Üniversitedeki Görev	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
S30	Öğretim Elemanı	178	2,52	1,06	312	,861	0,039<,050
	Diğer personel	136	2,41	1,17			

Tablo IV.25 incelendiğinde, “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının üniversitedeki görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan ilişkisiz grup t testi sonucunda; bu ifade için öğretim elemanlarının aritmetik ortalaması 2,52, diğer personelin aritmetik ortalaması ise 2,41 olarak bulunmuştur. Öğretim elemanlarının bu ifade için standart sapması 1,06, diğer personelin standart sapması ise 1,17’dir. Öğretim elemanlarının ve diğer personelin puan ortalamaları için yapılan ilişkisiz grup t testi’nde 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Ulaşılan bu farklılık öğretim elemanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifadeyle öğretim elemanları “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

IV.2.4. “Çalışılan Birim” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo IV.26. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S1	Fakülte	100	2,94	0,81	G.Arası	7,968	4	1,992	2,529	,041
	Yüksekokul	59	2,74	0,95	G.İçi	243,386	309	,788		
	Enstitü	3	3,33	0,57	Toplam	251,354	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,64	0,88						
	Diğer	65	3,03	0,93						
	Toplam	314	2,84	0,89						

Tablo IV.26’ya göre, “Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.27. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S1	Fakülte	Yüksek Okul	,19424	,14569	,777
		Enstitü	-,39333	,52003	,966
		M. Yüksek Okulu	,29632	,13012	,271
		Diğer	-,09077	,14140	,981
	Yüksek Okul	Fakülte	-,19424	,14569	,777
		Enstitü	-,58757	,52526	,869
		M. Yüksek Okulu	,10208	,14968	,977
		Diğer	-,28501	,15959	,528
	Enstitü	Fakülte	,39333	,52003	,966
		Yüksek Okul	,58757	,52526	,869
		M. Yüksek Okulu	,68966	,52116	,781
		Diğer	,30256	,52409	,988
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,29632	,13012	,271
		Yüksek Okul	-,10208	,14968	,977
		Enstitü	-,68966	,52116	,781
		Diğer	-,38709	,14550	,135
	Diğer	Fakülte	,09077	,14140	,981
		Yüksek Okul	,28501	,15959	,528
		Enstitü	-,30256	,52409	,988
		M. Yüksek Okulu	,38709	,14550	,135

Tablo IV.27’de görüldüğü gibi, “Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak, çalışılan birim değişkenine ilişkin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu yönde görüş bildirenlerin enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları olduğu görülmüştür.

Tablo IV. 28. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S2	Fakülte	100	3,23	0,89	G.Arası	12,437	4	3,109	3,246	,013
	Yüksekokul	59	2,96	1,11	G.İçi	296,025	309	,958		
	Enstitü	3	3,33	0,57	Toplam	308,462	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,75	0,97						
	Diğer	65	3,18	0,98						
	Toplam	314	3,04	0,99						

Tablo IV.28 incelendiğinde, “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.29. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
Σ	Fakülte	Yüksek Okul	,26390	,16068	,610
		Enstitü	-,10333	,57351	1,000
		M. Yüksek Okulu	,47138(*)	,14350	,031
		Diğer	,04538	,15594	,999
	Yüksek Okul	Fakülte	-,26390	,16068	,610
		Enstitü	-,36723	,57929	,982
		M. Yüksek Okulu	,20748	,16507	,812
		Diğer	-,21851	,17600	,819
	Enstitü	Fakülte	,10333	,57351	1,000
		Yüksek Okul	,36723	,57929	,982
		M. Yüksek Okulu	,57471	,57476	,910
		Diğer	,14872	,57799	,999
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,47138(*)	,14350	,031
		Yüksek Okul	-,20748	,16507	,812
		Enstitü	-,57471	,57476	,910
		Diğer	-,42599	,16047	,136
	Diğer	Fakülte	-,04538	,15594	,999
		Yüksek Okul	,21851	,17600	,819
		Enstitü	-,14872	,57799	,999
		M. Yüksek Okulu	,42599	,16047	,136

Tablo IV.29’da görüldüğü üzere, “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları ile meslek yüksek okullarında çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu farklılık enstitülerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifade ile; “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesine enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek

yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.30. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Etkili bir lider olarak çalışır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S10	Fakülte	100	3,03	0,99	G.Arası	15,104	4	3,776	3,898	,004
	Yüksekokul	59	2,81	1,05	G.İçi	299,357	309	,969		
	Enstitü	3	3,66	0,57	Toplam	314,462	313			
	Meslek									
	Yüksekokulu	87	2,71	0,98						
	Diğer	65	3,27	0,89						
	Toplam	314	2,95	1,00						

Tablo IV.30 ele alındığında, “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV. 31. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Etkili bir lider olarak çalışır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S10	Fakülte	Yüksek Okul	,21644	,16158	,773
		Enstitü	-,63667	,57673	,875
		M. Yüksek Okulu	,31736	,14430	,307
		Diğer	-,24692	,15682	,649
	Yüksek Okul	Fakülte	-,21644	,16158	,773
		Enstitü	-,85311	,58254	,709
		M. Yüksek Okulu	,10092	,16600	,985
		Diğer	-,46336	,17699	,147
	Enstitü	Fakülte	,63667	,57673	,875
		Yüksek Okul	,85311	,58254	,709
		M. Yüksek Okulu	,95402	,57799	,605
		Diğer	,38974	,58124	,978
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,31736	,14430	,307
		Yüksek Okul	-,10092	,16600	,985
		Enstitü	-,95402	,57799	,605
		Diğer	-,56428(*)	,16137	,017
	Diğer	Fakülte	,24692	,15682	,649
		Yüksek Okul	,46336	,17699	,147
		Enstitü	-,38974	,58124	,978
		M. Yüksek Okulu	,56428(*)	,16137	,017

Tablo IV.31’de görüldüğü gibi, “Etkili bir lider olarak çalışır” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; “Etkili bir lider olarak çalışır” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir

Tablo IV.32. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S11	Fakülte	100	2,85	1,07	G.Arası	12,837	4	3,209	3,139	,015
	Yüksekokul	59	2,81	1,04	G.İçi	315,876	309	1,022		
	Enstitü	3	3,66	0,57	Toplam	328,713	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,57	0,93						
	Diğer	65	3,10	0,98						
	Toplam	314	2,82	1,02						

Tablo IV.32’ye göre, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.33. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S11	Fakülte	Yüksek Okul	,03644	,16598	1,000
		Enstitü	-,81667	,59243	,754
		M. Yüksek Okulu	,27529	,14823	,487
		Diğer	-,25769	,16109	,635
	Yüksek Okul	Fakülte	-,03644	,16598	1,000
		Enstitü	-,85311	,59840	,730
		M. Yüksek Okulu	,23885	,17052	,743
		Diğer	-,29413	,18181	,624
	Enstitü	Fakülte	,81667	,59243	,754
		Yüksek Okul	,85311	,59840	,730
		M. Yüksek Okulu	1,09195	,59372	,497
		Diğer	,55897	,59706	,928
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,27529	,14823	,487
		Yüksek Okul	-,23885	,17052	,743
		Enstitü	-1,09195	,59372	,497
		Diğer	-,53298(*)	,16576	,037
	Diğer	Fakülte	,25769	,16109	,635
		Yüksek Okul	,29413	,18181	,624
		Enstitü	-,55897	,59706	,928
		M. Yüksek Okulu	,53298(*)	,16576	,037

Tablo IV.33’de görüldüğü gibi, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev

yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.34. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S12	Fakülte	100	2,92	0,96	G.Arası	13,831	4	3,458	3,799	,005
	Yüksekokul	59	2,89	1,01	G.İçi	281,268	309	,910		
	Enstitü	3	3,66	0,57	Toplam	295,099	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,60	0,95						
	Diğer	65	3,16	0,89						
	Toplam	314	2,88	0,97						

Tablo IV.34’e bakıldığında, “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.35. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S12	Fakülte	Yüksek Okul	,02169	,15662	1,000
		Enstitü	-,74667	,55903	,775
		M. Yüksek Okulu	,31080	,13988	,296
		Diğer	-,24923	,15201	,612
	Yüksek Okul	Fakülte	-,02169	,15662	1,000
		Enstitü	-,76836	,56466	,763
		M. Yüksek Okulu	,28911	,16091	,521
		Diğer	-,27093	,17156	,646
	Enstitü	Fakülte	,74667	,55903	,775
		Yüksek Okul	,76836	,56466	,763
		M. Yüksek Okulu	1,05747	,56025	,470
		Diğer	,49744	,56340	,941
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,31080	,13988	,296
		Yüksek Okul	-,28911	,16091	,521
		Enstitü	-1,05747	,56025	,470
		Diğer	-,56004(*)	,15642	,013
	Diğer	Fakülte	,24923	,15201	,612
		Yüksek Okul	,27093	,17156	,646
		Enstitü	-,49744	,56340	,941
		M. Yüksek Okulu	,56004(*)	,15642	,013

Tablo IV.35 ele alındığında, “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.36. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S13	Fakülte	100	3,19	0,91	G.Arası	17,777	4	4,444	5,085	,001
	Yüksekokul	59	3,13	0,89	G.İçi	270,074	309	,874		
	Enstitü	3	4,00	0,00	Toplam	287,850	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,70	1,00						
	Diğer	65	3,23	0,91						
	Toplam	314	3,06	0,95						

Tablo IV.36’da da görüldüğü üzere, “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.37. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S13	Fakülte	Yüksek Okul	,05441	,15347	,998
		Enstitü	-,81000	,54780	,702
		M. Yüksek Okulu	,48885(*)	,13706	,014
		Diğer	-,04077	,14895	,999
	Yüksek Okul	Fakülte	-,05441	,15347	,998
		Enstitü	-,86441	,55331	,656
		M. Yüksek Okulu	,43444	,15767	,111
		Diğer	-,09518	,16811	,988
	Enstitü	Fakülte	,81000	,54780	,702
		Yüksek Okul	,86441	,55331	,656
		M. Yüksek Okulu	1,29885	,54899	,234
		Diğer	,76923	,55208	,747
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,48885(*)	,13706	,014
		Yüksek Okul	-,43444	,15767	,111
		Enstitü	-1,29885	,54899	,234
		Diğer	-,52962(*)	,15327	,019
	Diğer	Fakülte	,04077	,14895	,999
		Yüksek Okul	,09518	,16811	,988
		Enstitü	-,76923	,55208	,747
		M. Yüksek Okulu	,52962(*)	,15327	,019

Tablo IV.37 incelendiğinde, “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile hem enstitü çalışanları hem de diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan bu farklılık enstitülerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur” ifadesine enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları, hem diğer

birimlerde görev yapan hem de meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.38. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S14	Fakülte	100	3,05	0,92	G.Arası	18,108	4	4,527	5,192	,000
	Yüksekokul	59	2,86	1,04	G.İçi	269,433	309	,872		
	Enstitü	3	3,66	0,57	Toplam	287,541	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,65	0,92						
	Diğer	65	3,29	0,86						
	Toplam	314	2,96	0,95						

“içinde çalışmalarını sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.39. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S14	Fakülte	Yüksek Okul	,18559	,15329	,832
		Enstitü	-,61667	,54715	,866
		M. Yüksek Okulu	,39483	,13690	,083
		Diğer	-,24231	,14878	,618
	Yüksek Okul	Fakülte	-,18559	,15329	,832
		Enstitü	-,80226	,55266	,716
		M. Yüksek Okulu	,20923	,15748	,779
		Diğer	-,42790	,16791	,168
	Enstitü	Fakülte	,61667	,54715	,866
		Yüksek Okul	,80226	,55266	,716
		M. Yüksek Okulu	1,01149	,54834	,494
		Diğer	,37436	,55142	,977
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,39483	,13690	,083
		Yüksek Okul	-,20923	,15748	,779
		Enstitü	-1,01149	,54834	,494
		Diğer	-,63714(*)	,15309	,002
	Diğer	Fakülte	,24231	,14878	,618
		Yüksek Okul	,42790	,16791	,168
		Enstitü	-,37436	,55142	,977
		M. Yüksek Okulu	,63714(*)	,15309	,002

Tablo IV.39 ele alındığında, “Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlar” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile; “Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını

sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.40. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S15	Fakülte	100	3,01	1,01	G.Arası	13,981	4	3,495	3,220	,013
	Yüksekokul	59	2,86	1,07	G.İçi	335,420	309	1,086		
	Enstitü	3	3,33	1,15	Toplam	349,401	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,56	1,01						
	Diğer	65	3,09	1,08						
	Toplam	314	2,87	1,05						

Tablo IV.40 incelendiğinde, “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.41. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	<i>p</i>
S15	Fakülte	Yüksek Okul	,14559	,17104	,948
		Enstitü	-,32333	,61048	,991
		M. Yüksek Okulu	,44678	,15275	,076
		Diğer	-,08231	,16600	,993
	Yüksek Okul	Fakülte	-,14559	,17104	,948
		Enstitü	-,46893	,61663	,965
		M. Yüksek Okulu	,30119	,17571	,569
		Diğer	-,22790	,18735	,830
	Enstitü	Fakülte	,32333	,61048	,991
		Yüksek Okul	,46893	,61663	,965
		M. Yüksek Okulu	,77011	,61181	,811
		Diğer	,24103	,61525	,997
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,44678	,15275	,076
		Yüksek Okul	-,30119	,17571	,569
		Enstitü	-,77011	,61181	,811
		Diğer	-,52909	,17081	,050
	Diğer	Fakülte	,08231	,16600	,993
		Yüksek Okul	,22790	,18735	,830
		Enstitü	-,24103	,61525	,997
		M. Yüksek Okulu	,52909	,17081	,050

Tablo IV.41’e göre, “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak, çalışılan birim değişkenine ilişkin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu yönde görüş bildirenlerin diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları olduğu görülmüştür.

Tablo IV.42. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S17	Fakülte	100	2,67	0,99	G.Arası	13,831	4	3,458	3,799	,005
	Yüksekokul	59	2,67	1,00	G.İçi	281,268	309	,910		
	Enstitü	3	3,33	0,57	Toplam	295,099	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,35	0,98						
	Diğer	65	2,98	0,94						
	Toplam	314	2,65	1,00						

Tablo IV.42 incelendiğinde, “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.43. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S17	Fakülte	Yüksek Okul	-,00797	,16137	1,000
		Enstitü	-,66333	,57600	,857
		M. Yüksek Okulu	,31368	,14412	,318
		Diğer	-,31462	,15662	,403
	Yüksek Okul	Fakülte	,00797	,16137	1,000
		Enstitü	-,65537	,58180	,866
		M. Yüksek Okulu	,32164	,16579	,440
		Diğer	-,30665	,17676	,557
	Enstitü	Fakülte	,66333	,57600	,857
		Yüksek Okul	,65537	,58180	,866
		M. Yüksek Okulu	,97701	,57725	,581
		Diğer	,34872	,58050	,985
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,31368	,14412	,318
		Yüksek Okul	-,32164	,16579	,440
		Enstitü	-,97701	,57725	,581
		Diğer	-,62829(*)	,16116	,005
	Diğer	Fakülte	,31462	,15662	,403
		Yüksek Okul	,30665	,17676	,557
		Enstitü	-,34872	,58050	,985
		M. Yüksek Okulu	,62829(*)	,16116	,005

Tablo IV.43’de görüldüğü gibi, “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine

gerçekleşmiştir. Diğer bir değişle; “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.44. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

f, \bar{x} ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S18	Fakülte	100	2,84	0,99	G.Arası	9,957	4	2,489	2,827	,025
	Yüksekokul	59	2,79	0,94	G.İçi	272,082	309	,881		
	Enstitü	3	2,66	0,57	Toplam	282,038	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,64	0,91						
	Diğer	65	3,15	0,88						
	Toplam	314	2,84	0,94						

Tablo IV.44 ele alındığında, “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.45. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S18	Fakülte	Yüksek Okul	,04339	,15404	,999
		Enstitü	,17333	,54983	,999
		M. Yüksek Okulu	,19632	,13757	,729
		Diğer	-,31385	,14950	,356
	Yüksek Okul	Fakülte	-,04339	,15404	,999
		Enstitü	,12994	,55537	1,000
		M. Yüksek Okulu	,15293	,15826	,919
		Diğer	-,35724	,16873	,347
	Enstitü	Fakülte	-,17333	,54983	,999
		Yüksek Okul	-,12994	,55537	1,000
		M. Yüksek Okulu	,02299	,55103	1,000
		Diğer	-,48718	,55412	,942
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,19632	,13757	,729
		Yüksek Okul	-,15293	,15826	,919
		Enstitü	-,02299	,55103	1,000
		Diğer	-,51017(*)	,15384	,028
	Diğer	Fakülte	,31385	,14950	,356
		Yüksek Okul	,35724	,16873	,347
		Enstitü	,48718	,55412	,942
		M. Yüksek Okulu	,51017(*)	,15384	,028

Tablo IV.45’de de görüldüğü üzere, “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir deyişle; “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesine

diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.46. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S23	Fakülte	100	3,22	0,94	G.Arası	10,812	4	2,703	2,729	,029
	Yüksekokul	59	3,01	1,00	G.İçi	306,108	309	,991		
	Enstitü	3	3,33	0,57	Toplam	316,920	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,74	1,01						
	Diğer	65	3,04	1,03						
	Toplam	314	3,01	1,00						

Tablo IV.46 incelendiğinde, “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.47. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S23	Fakülte	Yüksek Okul	,20305	,16339	,819
		Enstitü	-,11333	,58320	1,000
		M. Yüksek Okulu	,47287(*)	,14592	,035
		Diğer	,17385	,15858	,878
	Yüksek Okul	Fakülte	-,20305	,16339	,819
		Enstitü	-,31638	,58907	,990
		M. Yüksek Okulu	,26982	,16786	,630
		Diğer	-,02920	,17897	1,000
	Enstitü	Fakülte	,11333	,58320	1,000
		Yüksek Okul	,31638	,58907	,990
		M. Yüksek Okulu	,58621	,58447	,909
		Diğer	,28718	,58775	,993
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,47287(*)	,14592	,035
		Yüksek Okul	-,26982	,16786	,630
		Enstitü	-,58621	,58447	,909
		Diğer	-,29903	,16318	,501
	Diğer	Fakülte	-,17385	,15858	,878
		Yüksek Okul	,02920	,17897	1,000
		Enstitü	-,28718	,58775	,993
		M. Yüksek Okulu	,29903	,16318	,501

Tablo IV.47’ye bakıldığında, “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; fakülterde görev yapan üniversite çalışanları ile meslek yüksek okullarında çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan farklılık fakülterde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun

farkındadır” ifadesine fakültelerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.48. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S26	Fakülte	100	2,91	0,97	G.Arası	10,106	4	2,526	2,697	,031
	Yüksekokul	59	3,00	0,94	G.İçi	289,426	309	,937		
	Enstitü	3	3,66	0,57	Toplam	299,532	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,64	0,93						
	Diğer	65	3,07	1,02						
	Toplam	314	2,89	0,97						

Tablo IV.48’e göre, “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.49. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S26	Fakülte	Yüksek Okul	-,09000	,15888	,988
		Enstitü	-,75667	,56708	,776
		M. Yüksek Okulu	,26632	,14189	,476
		Diğer	-,16692	,15420	,882
	Yüksek Okul	Fakülte	,09000	,15888	,988
		Enstitü	-,66667	,57279	,852
		M. Yüksek Okulu	,35632	,16322	,315
		Diğer	-,07692	,17403	,996
	Enstitü	Fakülte	,75667	,56708	,776
		Yüksek Okul	,66667	,57279	,852
		M. Yüksek Okulu	1,02299	,56832	,520
		Diğer	,58974	,57151	,900
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,26632	,14189	,476
		Yüksek Okul	-,35632	,16322	,315
		Enstitü	-1,02299	,56832	,520
		Diğer	-,43324	,15867	,117
	Diğer	Fakülte	,16692	,15420	,882
		Yüksek Okul	,07692	,17403	,996
		Enstitü	-,58974	,57151	,900
		M. Yüksek Okulu	,43324	,15867	,117

Tablo IV.49 incelendiğinde, “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak, çalışılan birim değişkenine ilişkin aritmetik ortalamaları incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu yönde görüş bildirenlerin enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları olduğu görülmüştür.

Tablo IV.50. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S28	Fakülte	100	2,45	1,01	G.Arası	19,599	4	4,900	4,786	,001
	Yüksekokul	59	2,61	1,05	G.İçi	316,363	309	1,024		
	Enstitü	3	3,33	0,57	Toplam	335,962	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,11	1,00						
	Diğer	65	2,75	0,98						
	Toplam	314	2,45	1,03						

Tablo IV.50 incelendiğinde, “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.51. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S28	Fakülte	Yüksek Okul	-,16017	,16611	,920
		Enstitü	-,88333	,59289	,696
		M. Yüksek Okulu	,33506	,14835	,280
		Diğer	-,30385	,16121	,471
	Yüksek Okul	Fakülte	,16017	,16611	,920
		Enstitü	-,72316	,59886	,834
		M. Yüksek Okulu	,49523	,17065	,080
		Diğer	-,14368	,18195	,960
	Enstitü	Fakülte	,88333	,59289	,696
		Yüksek Okul	,72316	,59886	,834
		M. Yüksek Okulu	1,21839	,59418	,381
		Diğer	,57949	,59752	,918
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,33506	,14835	,280
		Yüksek Okul	-,49523	,17065	,080
		Enstitü	-1,21839	,59418	,381
		Diğer	-,63890(*)	,16589	,006
	Diğer	Fakülte	,30385	,16121	,471
		Yüksek Okul	,14368	,18195	,960
		Enstitü	-,57949	,59752	,918
		M. Yüksek Okulu	,63890(*)	,16589	,006

Tablo IV.51 ele alındığında, “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları ile meslek yüksek okullarında çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ulaşılan farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesine diğer

birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo IV.52. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S29	Fakülte	100	2,48	1,05	G.Arası	17,598	4	4,399	4,268	,002
	Yüksekokul	59	2,71	0,98	G.İçi	318,517	309	1,031		
	Enstitü	3	2,00	1,00	Toplam	336,115	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,12	0,96						
	Diğer	65	2,69	1,04						
	Toplam	314	2,46	1,03						

Tablo IV. 52 incelendiğinde, “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.53. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S29	Fakülte	Yüksek Okul	-,23186	,16667	,748
		Enstitü	,48000	,59490	,957
		M. Yüksek Okulu	,35356	,14885	,230
		Diğer	-,21231	,16176	,786
	Yüksek Okul	Fakülte	,23186	,16667	,748
		Enstitü	,71186	,60089	,843
		M. Yüksek Okulu	,58543(*)	,17123	,021
		Diğer	,01956	,18256	1,000
	Enstitü	Fakülte	-,48000	,59490	,957
		Yüksek Okul	-,71186	,60089	,843
		M. Yüksek Okulu	-,12644	,59619	1,000
		Diğer	-,69231	,59955	,855
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,35356	,14885	,230
		Yüksek Okul	-,58543(*)	,17123	,021
		Enstitü	,12644	,59619	1,000
		Diğer	-,56587(*)	,16645	,023
	Diğer	Fakülte	,21231	,16176	,786
		Yüksek Okul	-,01956	,18256	1,000
		Enstitü	,69231	,59955	,855
		M. Yüksek Okulu	,56587(*)	,16645	,023

Tablo IV.53’e bakıldığında, “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları ile hem diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları hem de meslek yüksek okullarında çalışan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Ulaşılan farklılık yüksekokullarda görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle; “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” ifadesine yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları, hem meslek yüksek okullarında görev yapan hem de diğer birimlerde

görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo IV.54. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S30	Fakülte	100	2,53	1,14	G.Arası	16,531	4	4,133	3,453	,009
	Yüksekokul	59	2,50	1,10	G.İçi	369,854	309	1,197		
	Enstitü	3	2,33	0,57	Toplam	386,385	313			
	Meslek Yüksekokulu	87	2,16	1,02						
	Diğer	65	2,81	1,11						
	Toplam	314	2,48	1,11						

Tablo IV.54 ele alındığında, “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “çalışılan birim” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “çalışılan birim” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.55. “Çalışılan Birim” Değişkenine Göre “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Çalışılan Birim” (i)	“Çalışılan Birim” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S30	Fakülte	Yüksek Okul	,02153	,17960	1,000
		Enstitü	,19667	,64105	,999
		M. Yüksek Okulu	,36908	,16040	,261
		Diğer	-,28538	,17431	,613
	Yüksek Okul	Fakülte	-,02153	,17960	1,000
		Enstitü	,17514	,64751	,999
		M. Yüksek Okulu	,34756	,18451	,472
		Diğer	-,30691	,19673	,657
	Enstitü	Fakülte	-,19667	,64105	,999
		Yüksek Okul	-,17514	,64751	,999
		M. Yüksek Okulu	,17241	,64245	,999
		Diğer	-,48205	,64606	,968
	M. Yüksek Okulu	Fakülte	-,36908	,16040	,261
		Yüksek Okul	-,34756	,18451	,472
		Enstitü	-,17241	,64245	,999
		Diğer	-,65447(*)	,17937	,011
	Diğer	Fakülte	,28538	,17431	,613
		Yüksek Okul	,30691	,19673	,657
		Enstitü	,48205	,64606	,968
		M. Yüksek Okulu	,65447(*)	,17937	,011

Tablo IV.55’e göre, “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; meslek yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları ile diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Elde edilen bu farklılık diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının lehine gerçekleşmiştir. Başka bir deyişle;

“Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

IV.2.5. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine İlişkin Bulgular

Tablo IV.56. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S11	Lise	47	3,02	1,03	G.Arası	13,411	5	2,682	2,620	,024
	Önlisans	30	3,10	1,09	G.İçi	315,302	308	1,024		
	Lisans	81	2,96	1,01	Toplam	328,713	313			
	Yüksek lisans	63	2,49	0,96						
	Doktora	88	2,73	0,99						
	Diğer	5	3,00	1,00						
	Toplam	314	2,82	1,02						

Tablo IV.56 incelendiğinde, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Eğitim Düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<.05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.57. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
S11	Lise	Önlisans	-,07872	,23644	1,000
		Lisans	,05831	,18552	1,000
		Yüksek Lisans	,52921	,19501	,198
		Doktora	,28264	,18280	,792
		Diğer	,02128	,47594	1,000
	Önlisans	Lise	,07872	,23644	1,000
		Lisans	,13704	,21625	,995
		Yüksek Lisans	,60794	,22444	,200
		Doktora	,36136	,21391	,722
		Diğer	,10000	,48874	1,000
	Lisans	Lise	-,05831	,18552	1,000
		Önlisans	-,13704	,21625	,995
		Yüksek Lisans	,47090	,16996	,179
		Doktora	,22433	,15579	,838
		Diğer	-,03704	,46624	1,000
	Yüksek Lisans	Lise	-,52921	,19501	,198
		Önlisans	-,60794	,22444	,200
		Lisans	-,47090	,16996	,179
		Doktora	-,24657	,16698	,823
		Diğer	-,50794	,47010	,948
	Doktora	Lise	-,28264	,18280	,792
		Önlisans	-,36136	,21391	,722
		Lisans	-,22433	,15579	,838
		Yüksek Lisans	,24657	,16698	,823
		Diğer	-,26136	,46516	,997
	Diğer	Lise	-,02128	,47594	1,000
		Önlisans	-,10000	,48874	1,000
		Lisans	,03704	,46624	1,000
Yüksek Lisans		,50794	,47010	,948	
Doktora		,26136	,46516	,997	

Tablo IV.57'ye göre, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Fakat, ilgili ifade için eğitim düzeyi değişkenine dair aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu görüş bildirenlerin önlisans düzeyinde mezuniyet derecesine sahip olan üniversite çalışanları olduğu belirlenmiştir.

Tablo IV.58. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İnsana saygı” duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S19	Lise	47	3,27	0,94	G.Arası	12,073	5	2,415	2,305	,045
	Önlisans	30	3,13	1,22	G.İçi	322,669	308	1,048		
	Lisans	81	2,96	1,05	Toplam	334,742	313			
	Yüksek lisans	63	2,74	0,98						
	Doktora	88	3,15	0,95						
	Diğer	5	2,40	1,51						
	Toplam	314	3,02	1,03						

Tablo IV.58 ele alındığında, “İnsana saygı” duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Eğitim Düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.59. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “İnsana saygı” duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir ” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	p
S19	Lise	Önlisans	,14326	,23919	,996
		Lisans	,31363	,18768	,732
		Yüksek Lisans	,53056	,19728	,207
		Doktora	,11750	,18492	,995
		Diğer	,87660	,48147	,652
	Önlisans	Lise	-,14326	,23919	,996
		Lisans	,17037	,21876	,988
		Yüksek Lisans	,38730	,22705	,714
		Doktora	-,02576	,21639	1,000
		Diğer	,73333	,49442	,820
	Lisans	Lise	-,31363	,18768	,732
		Önlisans	-,17037	,21876	,988
		Yüksek Lisans	,21693	,17194	,902
		Doktora	-,19613	,15760	,907
		Diğer	,56296	,47166	,921
	Yüksek Lisans	Lise	-,53056	,19728	,207
		Önlisans	-,38730	,22705	,714
		Lisans	-,21693	,17194	,902
		Doktora	-,41306	,16892	,311
		Diğer	,34603	,47556	,991
	Doktora	Lise	-,11750	,18492	,995
		Önlisans	,02576	,21639	1,000
		Lisans	,19613	,15760	,907
		Yüksek Lisans	,41306	,16892	,311
		Diğer	,75909	,47056	,761
Diğer	Lise	-,87660	,48147	,652	
	Önlisans	-,73333	,49442	,820	
	Lisans	-,56296	,47166	,921	
	Yüksek Lisans	-,34603	,47556	,991	
	Doktora	-,75909	,47056	,761	

Tablo IV.59’da da görüldüğü gibi, ““İnsana saygı” duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Fakat, ilgili ifade için eğitim düzeyi değişkenine dair aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu görüş bildirenlerin lise düzeyinde mezuniyet derecesine sahip olan üniversite çalışanları olduğu belirlenmiştir.

Tablo IV.60. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” İfadesine İlişkin Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) Sonuçları

<i>f</i> , \bar{x} ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	\bar{x}	SS	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
S28	Lise	47	2,74	0,89	G.Arası	12,569	5	2,514	2,394	,038
	Önlisans	30	2,63	1,18	G.İçi	323,393	308	1,050		
	Lisans	81	2,41	1,02	Toplam	335,962	313			
	Yüksek lisans	63	2,25	1,06						
	Doktora	88	2,37	1,02						
	Diğer	5	3,40	0,54						
	Toplam	314	2,45	1,03						

Tablo IV.60 incelendiğinde, “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesinin aritmetik ortalamalarının “Eğitim Düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, “Eğitim Düzeyi” değişkeni gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < ,05$).

Bunun ardından, farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla tamamlayıcı hesaplardan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiş ve sonuçlar aşağıda Tablo halinde sunulmuştur.

Tablo IV.61. “Eğitim Düzeyi” Değişkenine Göre “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” İfadesi Puan Ortalamaları İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonrası Tamamlayıcı Hesaplardan Scheffe Testi Sonuçları

	“Eğitim Düzeyi” (i)	“Eğitim Düzeyi” (j)	$\bar{x}_i - \bar{x}_j$	Sh $_{\bar{x}}$	p
S28	Lise	Önlisans	,11135	,23946	,999
		Lisans	,32493	,18789	,701
		Yüksek Lisans	,49071	,19750	,293
		Doktora	,36968	,18513	,552
		Diğer	-,65532	,48201	,869
	Önlisans	Lise	-,11135	,23946	,999
		Lisans	,21358	,21900	,966
		Yüksek Lisans	,37937	,22730	,733
		Doktora	,25833	,21664	,921
		Diğer	-,76667	,49497	,791
	Lisans	Lise	-,32493	,18789	,701
		Önlisans	-,21358	,21900	,966
		Yüksek Lisans	,16578	,17213	,968
		Doktora	,04475	,15778	1,000
		Diğer	-,98025	,47218	,507
	Yüksek Lisans	Lise	-,49071	,19750	,293
		Önlisans	-,37937	,22730	,733
		Lisans	-,16578	,17213	,968
		Doktora	-,12103	,16911	,992
		Diğer	-1,14603	,47609	,329
	Doktora	Lise	-,36968	,18513	,552
		Önlisans	-,25833	,21664	,921
		Lisans	-,04475	,15778	1,000
		Yüksek Lisans	,12103	,16911	,992
		Diğer	-1,02500	,47109	,451
	Diğer	Lise	,65532	,48201	,869
		Önlisans	,76667	,49497	,791
		Lisans	,98025	,47218	,507
Yüksek Lisans		1,14603	,47609	,329	
Doktora		1,02500	,47109	,451	

Tablo IV.61'e göre, "Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir" ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre hangi gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda; elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür. Fakat, ilgili ifade için eğitim düzeyi değişkenine dair aritmetik ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en fazla olumlu görüş bildirenlerin diğer mezuniyet derecesine sahip olan üniversite çalışanları olduğu belirlenmiştir.

IV.3. ÜNİVERSİTE ÇALIŞANLARININ BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE (ANKETTEKİ İFADELERE) VERDİKLERİ CEVAPLARIN FREKANS, YÜZDE, ORTALAMA VE STANDART SAPMASINA GÖRE DAĞILIMI

IV.3.1. Üniversite Çalışanlarının "Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi" İlgili İfadelere (Bağımlı Değişkenlere) Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Ortalama ve Standart Sapmasına Göre Dağılımı

Tablo IV.62. Üniversite Çalışanlarının “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi” İle İlgili İfadelere Verdikleri Cevapların Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Dağılımı

Anket Maddeleri	Hiç		Nadiren		Çoğunlukla		Her Zaman		X	SS
	F	%	F	%	F	%	F	%		
1. Madde	31	9,9	61	19,4	148	47,1	74	23,6	2,84	0,89
2. Madde	30	9,6	58	18,5	95	30,3	131	41,7	3,04	0,99
3. Madde	30	9,6	70	22,3	116	36,9	98	31,2	2,89	0,95
4. Madde	42	13,4	64	20,4	106	33,8	102	32,5	2,85	1,02
5. Madde	44	14,0	75	23,9	92	29,3	103	32,8	2,80	1,04
6. Madde	31	9,9	60	19,1	96	30,6	127	40,4	3,01	0,99
7. Madde	39	12,4	84	26,8	122	38,9	69	22,0	2,70	0,94
8. Madde	56	17,8	84	26,8	98	31,2	76	24,2	2,61	1,03
9. Madde	49	15,6	70	22,3	102	32,5	93	29,6	2,76	1,04
10. Madde	34	10,8	62	19,7	101	32,2	117	37,3	2,95	1,00
11. Madde	38	12,1	82	26,1	90	28,7	104	33,1	2,82	1,02
12. Madde	28	8,9	83	26,4	99	31,5	104	33,1	2,88	0,97
13. Madde	23	7,3	66	21,0	94	29,9	131	41,7	3,06	0,95
14. Madde	30	9,6	60	19,1	116	36,9	108	34,4	2,96	0,95
15. Madde	40	12,7	76	24,2	80	25,5	118	37,6	2,87	1,05
16. Madde	33	10,5	58	18,5	97	30,9	126	40,1	3,00	1,00
17. Madde	46	14,6	92	29,3	100	31,8	76	24,2	2,65	1,00
18. Madde	26	8,3	92	29,3	102	32,5	94	29,9	2,84	0,94
19. Madde	35	11,1	58	18,5	84	26,8	137	43,6	3,02	1,03
20. Madde	26	8,3	72	22,9	112	35,7	104	33,1	2,93	0,94
21. Madde	47	15,0	75	23,9	105	33,4	87	27,7	2,73	1,02
22. Madde	44	14,0	66	21,0	106	33,8	98	31,2	2,81	1,02
23. Madde	27	8,6	75	23,9	78	24,8	134	42,7	3,01	1,00

24. Madde	22	7,0	67	21,3	88	28,0	137	43,6	3,08	0,96
25. Madde	37	11,8	75	23,9	104	33,1	98	31,2	2,83	0,99
26. Madde	33	10,5	69	22,0	110	35,0	102	32,5	2,89	0,97
27. Madde	32	10,2	52	16,6	106	33,8	124	39,5	3,02	0,98
28. Madde	70	22,3	89	28,3	96	30,6	59	18,8	2,45	1,03
29. Madde	69	22,0	90	28,7	95	30,3	60	19,1	2,46	1,03
30. Madde	79	25,2	80	25,5	80	25,5	75	23,9	2,48	1,11
GENEL ORTALAMA									2,84	

Tablo IV.62 incelendiğinde, anket çalışmasına katılan üniversite çalışanlarının “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi” ile ilgili bağımlı değişkenlere (ifadelere) verdikleri en olumlu cevaplar (en fazla katıldıkları ifadeler); "Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir" ifadesi (X=3,08 “Zaman zaman” düzeyinde), "Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur" ifadesi (X=3,06 “Zaman zaman” düzeyinde) ve “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesi (X=3,04 “Zaman zaman” düzeyinde) olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının bağımlı değişkenlere verdikleri en olumsuz (en az katıldıkları ifadeler) yanıtların ise; "Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir" ifadesinin (X=2,45 “Zaman zaman” düzeyinde), "Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir" ifadesinin (X=2,46 “Zaman zaman” düzeyinde) ve "Çalışanları gelişme sürecine katkıları dikkate alarak ödüllendirir" ifadesinin (X=2,48 “Zaman zaman” düzeyinde) olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki üniversite çalışanlarının, “Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesine Göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi” ile ilgili ifadelerine verdikleri cevapların toplam aritmetik ortalamasının ise X=2,88 “Zaman zaman” düzeyinde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

V. 1. SONUÇLAR

Bu bölümde araştırma süreci sonunda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyini araştırmaya yönelik hazırlanan ölçeğin maddelerine verdikleri puan ortalamalarının üniversite çalışanlarının demografik özelliklerine göre nasıl algıladıklarını bulmak üzere yaptığımız istatistiklerle elde edilen bulgulara göre sonuçlar ve ilgili çözüm önerilerine yer verilmektedir.

V.1. 1. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan çalışan deneklerin çoğunluğunu (%69,4) erkek çalışanlar oluşturmaktadır.
2. Çalışan deneklerin çoğunluğunu %45,5'ini 0 – 5 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler oluşturmaktadır. Diğer öğretmen gruplarının %19,1'ini 11 – 15 yıl arası, %17,8'ini 21 yıl ve üzeri, %6,1'ini 16 – 20 yıl arası mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir.
3. Çalışan deneklerin çoğunluğunu (%56,7) öğretim elemanları oluşturmaktadır.
4. Çalışan deneklerin çoğunluğunu % 31,8'ini fakülte, % 27,7'sini meslek yüksekokulu, % 20,7'sini diğer, % 18,8'ini Yüksekokul, % 1,0'mı ise Enstitü birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır.
5. Çalışan deneklerin eğitim düzeyinin çoğunluğunu %28,0'mı doktora, %25,8'ini lisans, % 20,1'ini yüksek lisans, % 15,0'mı lise ve %9,6'sını ön lisans oluşturmaktadır.
6. Çalışan deneklerin çoğunluğu %23,9'u eğitim almış, %19,7'sinin kitaplardan okuyarak, % 19,4'ü çevredekilerin açıklamalarından, %13,7'si internetten, Toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgilerini edinmiş, % 23,2'sinin ise bu konuda bilgisi yok.

7- Çalışan denekler okulda TKY uygulamaların amaçlar doğrultusunda, %50,3'ü orta düzeyde, % 42. 0 'ı yetersiz düzeyde, % 7,6 'sı ise oldukça iyi olarak değerlendirmişlerdir.

V.1. 2. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Değişkenlere Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Sonuçlar

1. Araştırmaya katılan bayan üniversite çalışanları, erkek çalışanlara göre, “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” düşüncesine daha fazla katılmışlardır.

2. Bayan üniversite çalışanları, erkek çalışanlara göre, “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesine olumlu yönde daha fazla katılmışlardır.

3. Araştırmaya katılan bayan üniversite “Çalışanlarının gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

4. Bayan üniversite çalışanları “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

5. Bayan üniversite çalışanları “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

6. Bayan üniversite çalışanları “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesine erkek üniversite çalışanlarından daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

7. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının mesleki kıdem değişkenine göre, , “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesine ilişkin elde edilen farklılığın tesadüfî bir farklılık olduğu görülmüştür.

8. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

9. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, diğer personel “Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir” ifadesine öğretim elemanlarından daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

10. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

11. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu yönde görüşte bulunmuşlardır.

12. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, diğer personel “Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar” ifadesine öğretim elemanlarından daha fazla olumlu yönde görüşte bulunmuşlardır.

13. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

14. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanların düşüncelerine saygılıdır” ifadesine diğer personellerden anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

15. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

16. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

17. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, öğretim elemanları “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesine diğer personellerden daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

18. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, “Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

19. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarından, “Çalışanlarını önemli ve değerli bulur” ifadesine enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

20. Araştırmaya katılan, “Etkili bir lider olarak çalışır” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş bildirmişlerdir.

21. Araştırmaya katılan, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

22. Araştırmaya katılan, “Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek

okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu yönde görüş ortaya koymuşlardır.

23. Araştırmaya katılan, “Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur” ifadesine enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları, hem diğer birimlerde görev yapan hem de meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

24. Araştırmaya katılan, “Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

25. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının , “Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

26. Araştırmaya katılan, “Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

27. Araştırmaya katılan üniversite çalışanları , “Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

28. Araştırmaya katılan üniversite çalışanları, “Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır” ifadesine fakültelerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

29. Araştırmaya katılan üniversite çalışanların, “Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır” ifadesinin çalışılan birim değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

30. Araştırmaya katılan, “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş bildirmişlerdir.

31. Araştırmaya katılan, “Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir” ifadesine yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları, hem meslek yüksek okullarında görev yapan hem de diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

32. Araştırmaya katılan, “Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir” ifadesine diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarından anlamlı düzeyde daha fazla olumlu görüş ortaya koymuşlardır.

33. Araştırmaya katılan çalışanların, “Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

34. Araştırmaya katılan çalışanların, “İnsana saygı duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

35. Araştırmaya katılan çalışanların “Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir” ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre elde edilen farklılığın tesadüfi bir farklılık olduğu görülmüştür.

V.2.TARTIŞMALAR

Bu bölümde araştırma sonuçlarının genel değerlendirilmesi yapılmıştır.

V.2. 1. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Sorulara Verdiği

Cevaplarla İlgili Tartışmalar

1. Araştırmaya katılan Üniversite çalışanlarının cinsiyet değişkenine ilişkin dağılımları Tablo

IV.1’de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunluğunu %69. 4 ile erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesinde erkek çalışanların çalışmayı daha çok tercih ettiği anlamına gelebilir.

2. Araştırmaya katılan çalışanların mesleki kıdeme ilişkin dağılımları Tablo IV.2.’de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunu, % 45,5 ile 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversite’sinin yeni kurulmasından dolayı atamaların Adıyaman iline daha fazla yapıldığı anlamına gelebilir.
- Adıyaman Üniversitesi’nde ki çalışanların mesleki kıdemlerin az olduğu anlamına gelebilir.

3. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, üniversitedeki görev değişkenine göre dağılımı Tablo IV.3.’de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunu, %56,7 ile öğretim elemanı olduğu görülmektedir. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesi’nde öğretim elemanının fazla olması, eğitimin kaliteli olduğu anlamına gelebilir.
- Öğretim elemanlarının Adıyaman ilini daha fazla tercih ettiği anlamına gelebilir.

4. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, çalışılan birim değişkenine göre dağılımı Tablo IV.4.'de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunun, %38,1 ile fakültede çalıştığı görülmektedir. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesi'nde fakülte sayısının fazla olduğu anlamına gelebilir.

5. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı Tablo IV.5.'de gösterilmiştir. Çalışanların çoğunun, %28.0 ile doktora mezunu olduğu görülmektedir. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesi'nde çalışanların çoğunun eğitim düzeyinin yüksek olduğu anlamına gelebilir.
- Adıyaman Üniversitesi yeni kurulduğu için doktorayı bitiren çalışanların, yeni çalışma sahası olduğu anlamına gelebilir.

6. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgilerinizi nereden edindiği değişkenine göre dağılımı Tablo IV.6.'da gösterilmiştir. Çalışanların çoğunun, toplam kalite yönetimi ile ilgili bilgileri, %23.9 ile eğitim alarak öğrendiği görülmektedir. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesi'nde çalışanların toplam kalite yönetimi hakkında bilgili oldukları söylenebilir.

7. Araştırmaya katılan üniversite çalışanlarının, okulda TKY uygulamalarının, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleştiği değişkenine göre dağılımı Tablo IV.7.'de gösterilmiştir. Çalışanların çoğu, okulda TKY uygulamalarının amaçlar doğrultusunda, %50,3 orta düzeyde gerçekleştiği fikrine katılmışlardır. Bu sonuç;

- Adıyaman Üniversitesi'nde TKY uygulamalarının amaçları doğrultusunda uygulanabildiği söylenebilir.

V.2. 2. Örneklem Grubunu Oluşturan Çalışanların Bağımsız Değişkenlere

Göre Bağımlı Sorulara Verdiği Cevaplarla İlgili Tartışmalar

1. Tablo IV. 8. ve Tablo IV.17 incelendiğinde, bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına, diğer personel öğretim elemanlarına göre, yöneticilerinin çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirdiğini düşünmektedirler. Bu durum;

- Bayan çalışanların daha başarılı olduğu anlamına gelebilir.
- Erkek çalışanların yöneticilerle ilişkilerinde daha mesafeli oldukları anlamına gelebilir.
- Diğer personel, öğretim elemanlarına göre yöneticileri ile daha çok birlikte oldukları ve yöneticilerini daha iyi tanıyabildikleri anlamına gelebilir.
- Öğretim elemanları, yöneticileri tarafından daha fazla değer görmek istiyor olabilir.

2. Tablo IV. 9. ve Tablo IV. 18. incelendiğinde, bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına göre, öğretim elemanlarının da diğer personele göre, yöneticilerin çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağladığını düşünmektedirler. Bu durum;

- Bayan çalışanların, okulda alınan kararlarda daha etkili olduğu anlamına gelebilir.
- Yöneticiler, öğretim elemanlarının diğer personele göre, kararlara katılmasını sağlıyor olabilir.

3. Tablo IV.10. , Tablo IV.14, Tablo IV.15 ve Tablo IV.20. incelendiğinde, bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına göre, öğretim elemanları diğer personele göre ve 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlar da alt kademdeki çalışanlara göre, yöneticilerin gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yaptığını düşünmektedirler. Bu durum;

- Bayan çalışanlar, yönetim becerilerini daha iyi değerlendirdikleri anlamına gelebilir.
- 16-20 yıl kıdeme sahip çalışanlara, tecrübeleri arttıkça yönetim ortamını daha iyi analiz ediyor olabilir.
- Yöneticiler, öğretim elemanlarına diğer personele göre daha çok yetki devri yapıyor olabilir.

4. Tablo IV. 11. incelendiğinde, bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanların başarılarını zamanında takdir ettiğini düşünmektedirler. Bu durum;

- Bayan çalışanların, yönetimi yakından takip ettikleri ve yönetim becerilerini daha iyi değerlendirdikleri anlamına gelebilir.
- Erkek çalışanların, okul yöneticilerine daha muhalif davrandıkları, yöneticiliklerini yetersiz buldukları anlamına gelebilir.

5. Tablo IV. 12, Tablo IV.44. ve Tablo IV.45. incelendiğinde. bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına göre, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları da meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verdiğini düşünmektedirler. Bu durum;

- Erkek çalışanlar, yöneticilerin kendilerine daha fazla sorumluluk verilmesini istedikleri anlamına gelebilir.
- Bayan çalışanlar, sıcak bakmadıkları için verdikleri sorumlulukları yeterli buluyor olabilirler.
- Yöneticilerin, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına sorumluluk vermek istemediği anlamına gelebilir.

6. Tablo IV. 13. incelendiğinde. bayan üniversite çalışanları, erkek üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkında olduğunu düşünmektedirler. Bu durum;

- Erkek çalışanlar, bu konuda yöneticilerden daha fazla sorumluluk istiyor olabilir

7. Tablo IV. 16, Tablo IV.28 ve Tablo IV. 29 incelendiğinde. Öğretim elemanları, diğer personele göre ve Enstitülerde görev yapan çalışanlar meslek yüksekokullarında görev yapan çalışanlara göre, yöneticilerin çalışanlarını önemli ve değerli bulur düşüncesine katılmaktadırlar. Bu durum;

- Öğretim elemanları, yöneticilerini daha cana yakın buluyor, olabilir.
- Öğretim elemanları ve Enstitülerde görev yapan çalışanlar yöneticilerinin motivasyonunu daha yüksek buluyor olabilir.
- Diğer personeller, yöneticilerini daha resmi ve otoriter buluyor olabilir.

8. Tablo IV.19. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre, çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içinde olduğunu düşünmektedirler. Bu durum;

- Öğretim elemanlarının, diğer personele göre çalışma koşulları daha iyi olduğu söylenebilir.

9. Tablo IV. 21. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli girişimlerde bulunduğunu düşünmektedirler. Bu durum;

- Öğretim elemanlarının. mesleki gelişim eğitimlerinden daha fazla yararlandığı anlamına gelebilir.
- Yöneticilerin, diğer personele öğretim elemanlarına göre mesleki gelişim eğitimleri için gerekli girişimlerde bulunmadıkları anlamına gelebilir.

11. Tablo IV. 22. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre, çalışanların düşüncelerine saygılı olduğu görüşündeler. Bu durum;

- Yöneticilerin, öğretim elemanlarının düşüncelerini daha çok dikkate aldığı anlamına gelebilir.
- Diğer personelin görüşlerinin alınmadığı anlamına gelebilir.

12. Tablo IV.23. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre, çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verdiği görüşündeler. Bu durum;

- Öğretim elemanlarının, bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için yöneticilerle daha rahat iletişim kurdukları anlamına gelebilir.

13. Tablo IV.24. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate aldığı görüşündeler. Bu durum;

- Diğer personeller, yöneticilerin kendilerine yeterince değer vermediğini düşündükleri anlamına gelebilir

14. Tablo IV. 25. incelendiğinde, öğretim elemanları diğer personele göre, çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirdiği görüşündeler. Bu durum;

- Öğretim elemanlarının gelişme sürecine katkılarının daha fazla olduğu anlamına gelebilir.
- Yöneticilerin, diğer personelinin katkılarını dikkate almıyor anlamına gelebilir.

15. Tablo IV.26, Tablo IV. 27. incelendiğinde, okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar ifadesine ilişkin bulunan anlamlı farklılığın tesadüfi olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Çalışanların, okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklamasının çalışılan birim ile ilgili olmadığı, bunun bireysel algıları ile ilişkili olabileceği düşünülebilir.

16. Tablo IV.30 ve Tablo IV.31. incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları meslek yüksekokullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, etkili bir lider olarak çalıştığını düşünmektedirler. Bu durum;

- Diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, yöneticileri ile daha iyi iletişim kuruyor anlamına gelebilir.

17. Tablo IV. 32. ve Tablo IV.33 incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksekokullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirdiği görüşündeler. Bu durum;

- Diğer birimlerde görev yapan çalışanların, yöneticiler tarafından daha çok motive edildikleri anlamına gelebilir.

18. Tablo IV.34 ve Tablo IV.35 incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksekokullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişim kurulmasını sağladıkları görüşündeler. Bu durum;

- Yöneticilerin, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının, kendi aralarında iletişimin ve motivasyonuna daha çok önem verdiği anlamına gelebilir.

- Meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarının, yöneticilerinden bekledikleri iletişimin daha fazla olduğu anlamına gelebilir.

19. Tablo IV.36 ve Tablo IV.37 incelendiğinde, enstitülerde görev yapan üniversite çalışanları, hem diğer birimlerde görev yapan hem de meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurduğunu düşünmektedirler. Bu durum;

- Enstitülerde görev yapan üniversite çalışanlarına, yöneticilerin bilgileri tam olarak vermeye daha fazla önem verdiği anlamına gelebilir.

20. Tablo IV.38 ve Tablo IV.39 incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağladığı görüşündeler. Bu durum;

- Meslek yüksek okulunda görev yapan üniversite çalışanları, yöneticilerini daha otoriter buluyor olabilir.

21. Tablo IV.40 ve Tablo IV.41 incelendiğinde, çalışanların başarılarını zamanında takdir eder ifadesine ilişkin bulunan anlamlı farklılığın tesadüfi olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Yöneticilerin, çalışanların başarılarını zamanında takdir etmesi çalışılan birim ile ilgili olmadığı, çalışanların, kişisel özelliklerine veya yöneticiye bakış açılarına bağlanabilir.

22. Tablo IV.42 ve Tablo IV.43 incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağladığı görüşündeler. Bu durum;

- Diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, takım oluşturmada daha başarılı oldukları anlamına gelebilir.

23. Tablo IV. 46 ve Tablo IV. 47. incelendiğinde, fakültelerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlara göre, okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkında olduğu görüşündeler. Bu durum;

- Fakültelerde görev yapan üniversite çalışanlarının daha bilinçli olduğu anlamına gelebilir.
- Meslek yüksekokullarında görev yapan üniversite çalışanlarının okulun gelişmesinde motivasyon eksikliği olduğu anlamına gelebilir.

24. Tablo IV.48. ve Tablo IV.49. incelendiğinde, çalışılan birim dikkate alındığında, çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır ifadesine ilişkin bulunan anlamlı farklılığın tesadüfi olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Yöneticilerin, çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduğunun farkında olması, çalışılan birim ile ilgili olmadığı, çalışanların kişisel özelliklerinin ve bakış açılarının farklılığından olduğu anlamına gelebilir.

25. Tablo IV.50. ve Tablo IV.51. incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, okulda Toplam Kalite Yönetimi kültürünün oluşması için çalışanlarını eğittiği görüşündeler. Bu durum;

- Diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının, toplam kalite yönetimi kültürü ile ilgili oldukları anlamına gelebilir.
- Meslek yüksekokullarında görev yapan üniversite çalışanlarının yöneticilerinden beklentileri yüksek olduğu anlamına gelebilir.

26. Tablo IV.52. ve Tablo IV.53. incelendiğinde, yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları, hem meslek yüksek okullarında görev yapan hem de diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarına göre, çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirdiği görüşündeler. Bu durum;

- Yüksek okullarda görev yapan üniversite çalışanları ile yöneticilerinin TKY felsefesini uygulayabildiği anlamına gelebilir.
- Meslek yüksek okullarında görev yapan çalışanlar ile diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanlarının TKY felsefesini tam olarak anlayamadığı anlamına gelebilir.

27. Tablo IV.54. ve Tablo IV.55. incelendiğinde, diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, meslek yüksek okullarında görev yapan üniversite çalışanlarına göre, yöneticilerin çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirdiği görüşüne daha fazla katılmışlardır. Bu durum;

- Diğer birimlerde görev yapan üniversite çalışanları, gelişme sürecinde daha çok görev aldıkları anlamına gelebilir.
- Meslek yüksek okullarında görev yapan çalışanların gelişme sürecine katkıda bulunmadıkları anlamına gelebilir.

28. Tablo IV.56. ve Tablo IV.57. incelendiğinde, çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir ifadesine ön lisans mezunları daha fazla katılmışlardır. Bu durum;

- Yöneticiler, ön lisans mezunlarına daha fazla destek verdikleri anlamına gelebilir.

29. Tablo IV.58. ve Tablo IV.59. incelendiğinde, eğitim düzeyi dikkate alındığında “İnsana saygı” duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir ifadesine ilişkin bulunan anlamlı farklılığın tesadüf olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Yöneticilerin, insana saygı duyulan bir işyeri yaratma çabası içinde olması eğitim düzeyi ile bir ilgisi olmadığı çalışanların kişisel özellikleri ve saygıya bakış açısının farklılığından dolayı anlamına gelebilir.

30. Tablo IV.60. ve Tablo IV.61. incelendiğinde, okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir ifadesinin eğitim düzeyi değişkenine göre bulunan anlamlı farklılığın tesadüfi olduğu görülmüştür. Bu durum;

- Üniversite çalışanlarının, okulda TKY kültürünü oluşturması düşüncesinde birlikteliğinin oluşturamaması, yöneticilerin bu konuda başarılı olamadığı anlamına gelebilir.

V.3. ÖNERİLER

1. Yöneticiler, çalışanlarının başarılarını değerlendirmekle, değerlendirirken gösterilen başarıları görerek zamanında takdir etmekle ve çalışanların kararlarına katılmasını sağlamakla görevlidir. Bu ortamı cinsiyet farkı gözetmeksizin sağlamalıdır.

2. Yöneticiler tüm işleri kendilerinin yapması mümkün olmadığı için alt kademelerde çalışanlara yetki vermesi gerekir. Bu yetki devri aynı zamanda çalışanlar için bir motivasyon da olacaktır. Çalışanlara yetki devrini yaparken hangi kıdemde olduğuna bakmadan herkese şans vermelidir.

3. Yöneticiler okullarını geliştirmeleri gerekir. Okulu geliştirirken aynı zamanda çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkında olarak, cinsiyetine ve nerede görev yaptığına bakmadan sorumluluklar vermelidir.

4. Çalışanlar, kendilerini önemli ve değerli hissetmek isterler. Yöneticiler çalışanlarından verim almak için onlara bunları hissettirmeleri gerekir. Bunu yaparken cinsiyetine, kıdemine ya da çalıştığı pozisyona bakmadan yapması gerekir.

5. Çalışanların mesleki gelişimleri ve motivasyonları için çalıştıkları ortam önemlidir. Yöneticilerin akademik ya da idari personel ayrımı yapılmaksızın çalışma

koşullarının iyileştirilmesi, mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli girişimlerde bulunma çabası içinde olması gerekir.

6. Yöneticiler, demokratik olmak zorundadırlar. Çalışanların düşüncelerine aralarında ayırım yapmadan herkesin düşüncesine saygılı olmaları gerekir. Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmek için onlara destek vermeli. görmezden gelmemelidir. Bireysel hedeflerin yanında çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, okulun gelişme sürecine verdiği katkıları da önemlidir. Yöneticiler, buna göre hareket etmeli ve çalışanların beklentilerine cevap vermelidir.

7. Yöneticiler etkili bir lider olarak çalışmalıdırlar. Etkili lider çalışanlarına ideal bir davranış modeli oluşturmalı, çalışanlarının başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirmeli, çalışanlarıyla her yönüyle açık iletişim kurabilme becerisine sahip olmalıdır.

8. Kurumlarda yönetici ve çalışanlar yüksek nitelikli bile olsa Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayıp verimli bir çalışma yapılmak isteniyorsa, etkin bir takım çalışması yapılmalıdır. Okul yönetimi, akademik ve idari personelin birlikte takım çalışması yapması için ortam hazırlamalıdır. Yöneticiler, amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlamalı ve çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurmalıdır.

9. Yöneticiler çalışanlarla birlikte var olurlar. Okulun gelişmesinde en önemli kaynak çalışanlardır. Yönetici bunun her zaman farkında olmalı ve çalışanların gelişmesi için yapılan her türlü eğitim yine okulun gelişmesi içindir.

10. Üst yönetim Toplam Kalite çalışmalarına uzaktan bakmayıp bizzat katılmaları ve orta kademe yöneticileriyle diğer çalışanlara örnek olmalıdır. Bu şekilde onları motive edecek biçimdeki kalite liderliğini benimsemeleri başarı için gereklidir.

11. Toplam Kalite kültürü okulun bütün birimlerinde ki çalışanları ilgilendirmektedir. Bunu sağlamak tamamen yöneticinin sorumluluğundadır.

Kültürün oluşması önce yöneticinin bu felsefeyi gerçekten benimsemiş ve istekli olması gerekir. Çalışanlar arasında bu kültürün oluşabilmesi için önce çalışanlarını eğitmek zorundadır.

12. Yöneticiler tüm birimlerde görev yapan çalışanlarını TKY felsefesinde değerlendirmeleri gerekir. Alt kademedeki çalışan yöneticilerini öncelikle eğitimden geçirip bu konuda eksiklerini gidermelidir. Böylece tüm birimlerdeki çalışanlar aynı felsefe içinde değerlendirilmeleri için bu gereklidir.

13. Yöneticiler Kurumu geliştirmekle yükümlüdürler. Kurumu geliştirme işini yönetici tek başına yapamaz zaten TKY felsefesine göre bu mümkün değildir. Çalışanların katkılarını görmezden gelen her türlü başarıyı kendine mal eden bir yöneticinin bu süreci daha fazla devam ettirmesi beklenemez. Yöneticiler, çalışanlarının gelişme sürecinde ki katkılarını dikkate alarak onları ödüllendirmesi gerekir.

14. Çalışanlar bazen ne kadar işi bilirlerse bilsinler yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler çalışanlarının bu ihtiyaçlarını görüp gerektiğinde devreye girip yönlendirmelidirler.

15. Yöneticiler, çalışanlarının öncelikle bir makine değil insan olduğunu unutmaması gerekir. Okulda çalışanlar önce insan oldukları için saygı görmelidir. Yönetici okulda bu ortamı yaratmakla yükümlüdür. Çalışanlar kendi kişisel özelliklerine göre bunu algılamamalı aksine hangi düşüncede ya da hayat görüşünde olursa olsun kendine saygı duyulduğunu ve kendini önemli hissetmelidir.

16. Yönetici, pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak, destek vermeli, çalışanları motive ederek takımları kendisi oluşturmalı ve amaca yönelmelerini sağlamalıdır. Çalışanların sadece çalıştıkları ortamla değerlendirmemeli, onların duygularını, sorunlarının ve gereksinmelerinin farkında olmalı ve çalışanlarla ilişkilerini sağlıklı tutmalı, kuruma bağlılığını artırmalıdır. Çalışanların önerilerini ve eleştirilerini

dikkate almalıdır. Yöneticiler, çalışanlarla yetkilerini paylaşmaktan çekinmemeli hatta bunu isteyerek yapmalıdır.

KAYNAKLAR

- [1] Açıkalın, A.: *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara, Türkiye (1998) 19.
- [2] Argun, T. : *Toplam Kalite Yönetimi Executive*, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım İstanbul, (1997)10
- [3] Argüden, Y. : *Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekâtı*, Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 3
- [4] Başkan, G.A ve Aydın, A: *Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru Ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı* Hacettepe Üniversitesi Eğitim kùltesi Dergisi 18: (2000)51 – 55 (Erişim Tarihi: 18.09.2010)
<http://www.efdergi.hacettepe.edu.tr/2000/pdf>
- [5] Baykara, S. ; *Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Ve Bir Mode Önerisi* Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, (1999)
- [6] Black, J. ; *Büyük K, Küçük k Executive*, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 4
- [7] Blanchard, K.; *Kalite ve Koçluk Executive*, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 5
- [8] Boje D. M. Winsor, R. D. : The Resurrection of Taylorism: Total Quality Management's Hidden Agenda, *journal of Organizational Change Management*, Vol.6, No.4, (1993), 57. (İnternet)

- [9] Briukhanov, V.M. ve diğeri: *Monitoring the Opinions of Parents of College Students as a Component of the Institution's In- House Education Quality Management System* Russian Education and Society, vol. 52, no. 5, May 2010. 79–88.
(<http://dx.doi.org/10.2753/RES1060-9393520507>)
Eriş. Tar. 05.12.2010.
- [10] Cafoğlu, Z. : *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı. İstanbul, (1996)10-130
- [11] Cankara, Ş.: *Meslek Liselerinde Görev Yapan Müdürlerin Etkili Liderlik Düzeylerinin Araştırılması* Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
(2008) 8-31 <http://tez2.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 02.03.2011
- [12] Demirel, Ö. ve diğeri: *Eğitimde Yeni Yönelimler* Pegem A Yayıncılık 2. Baskı (2005) 215
- [13] Driscoll, M.P. : *Psychology of Learning For Instruction*. Third Edition. Pearson Education (2005) 307-346
- [14] Doğan, E. : *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* Academyplus Yayınevi 2. Baskı (2002)15-45
- [15] Efil, İ. : *Toplam Kalite Yönetimi*, ISO900 Kalite Güvence Sistemi, Alfa Yayını, (1999)
- [16] Ensari, H. : *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul, (1999) 123-134

- [17] Ersun, H. : *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, 2.Baskı. Alfa yayınları İstanbul (1997).
- [18] Fındıkçı, İ.; *İnsan Kaynakları Yönetimi; Yönetim Dizisi*, Alfa Yayınları, İstanbul, (2000) 68
- [19] Godfrey, A.B. : *Kalite ile ilgili 10 Yeni Eğilim* Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 8
- [20] Gull, G.A. : *Toplam Kalite Yönetiminde Başarıyı Aramak* Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 19
- [21] Hornfield, A. : *Toplam Kalitenin Önemi* Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi. TKY Araştırma Komitesi, İstanbul, (1994)
- [22] Karyağdı, N. : *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi*, Ankara Sanayi Odası,Ankara, (2001)
- [23] Kavrakoğlu, İ. : *Toplam Kalite Yönetimi*, KalDer yayınları İstanbul, (1996)
- [24] Main, M.J. : *Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu* Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 14
- [25] Özdemir, S. : “*Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*” (1998) Erişim Tarihi: 12.10.2010
<http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi/sbd/sbd2/sbd-2-18.pdf>
- [26] Peker, Ö. : *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite* , Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 54, Sayı:6, Kasım (1996) 46
- [27] Rand, J.F. : *Kalite ve Öğrenme* Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 11

- [28] Saygılı, B.: *Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Sağlığına Etkisi* Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Eğitimi Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
(2010) 19-34 <http://tez2.yok.gov.tr/> Erişim Tarihi: 06.12.2010
- [29] Senge, P. : *Kalite Hareketinin mesajı*, Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 6
- [30] Şimşek, M.: *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İNSAN FAKTÖRÜ*
Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, (2002) 16.
- [31] Şişman, M.: *Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar* PegemA Yayıncılık (2002)136-152
- [32] Temel, A. : *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi* Millî Eğitim, Güz, S.144, s. 48-50.
(1999).<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/144/temel.htm>
(Erişim Tarihi:18.01.2011)
- [33] Terzi, A.R. :*Toplam Kalite Yönetiminde İşgören Unsuru* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Sayı: 17 Kış (1999) 65-71
- [34] Uryan, B. : “*Toplam Kalite Yönetimi*” Mevzuat dergisi yıl:5 Sayı: 55 Temmuz İstanbul, 2002.
- [35] Watty, K. : *When Will Academics Learn About Quality?, Quality in Higher Education*,
9 [3] 213-221 (2003)

[36] Yenersoy, G.: *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında uygulanabilirliği*,

Executive, Excellence dergisi Yıl:1 Sayı:8 Kasım (1997) 16

[37] Yıldırım, H.A: *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İlköğretim ve*

Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli Nobel Yayınevi Ankara, (2002) 14-104

[38] Yılgör, A.G.: *Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği*

Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi Bildirileri, I. Cilt, TODAİE Yayını, Ankara, (1999)

[39] Kutlu, M.: *Liderlik Bir Sosyal Kalitedir*

<http://www.merih.net/m2/lid/liderlik.htm>

(Erişim Tarihi: 30.03.2011)

İnternet Yayınları

(URL 1)

<http://www.belgeler.com/blg/6q3/toplam-kalite-yonetimi-ve-ozdenetim-modeli>

(Erişim Tarihi: 10.07.2010)

(URL 2)

http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_kaizen_main.html

(Erişim Tarihi: 10.07.2010)

(URL 3)

<http://www.belgeler.com/blg/12p/toplam-kalite-yonetimi>(Erişim Tarihi: 10.08.2010)

(URL 4)

<http://www.belgeler.com/blg/ya/tky-nedir-toplam-kalite-yonetimi>

(Erişim Tarihi: 07.10.2010)

(URL5)

<http://www.teknointel.com/makaleler/demingklasor/demingfelsefe.htm>.

(Erişim Tarihi: 20.10.2010)

(URL 6)

http://makinecim.com/bilgi_3849_Kalite-Kavrami-ve-Toplam-Kalite-Yonetimi

(Erişim Tarihi: 09.12.2010)

(URL 7)

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/021002/438

(Erişim Tarihi: 11.12.2010)

(URL 8)

http://joy.yasar.edu.tr/makale/no7_vol2/08_beginsu.pdf (Erişim Tarihi: 21.12.2010)

(URL 9)

<http://enm.blogcu.com/liderlik-yonetici-yonetim-karar-verme-12/9181510>

(Erişim Tarihi: 24.12.2010)

(URL10)

<http://www.eric.ed.gov/PDFSED368067pdf..pdf> (Erişim Tarihi 28.12.2010)

(URL11)

http://www.linsaat.com/uploads/TrbBlogs/pdfs_3/39883_1231172432_57.pdf

(Erişim Tarihi: 11.02.2011)

(URL12)

<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> (Erişim Tarihi: 11.02.2011)

(URL13)

<http://www.kobitek.com/makale.php?id=17> (Erişim Tarihi: 11.02.2011)

(URL14)

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/KaliteNedir.aspx>

(Erişim Tarihi: 28.02.2011)

(URL15)

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/KaliteNedir.aspx>

(Erişim Tarihi: 28.02.2011)

(URL16)

http://tr.wikipedia.org/wiki/Toplam_Kalite_Y%C3%B6netimi

(Erişim Tarihi: 28.02.2011)

(URL17)

<http://profaj.com/ziyanurkose/txts/tky.doc> (Erişim Tarihi: 07.03.2011)

(URL18)

http://www.uzaktanegitimplatformu.com/UEP/uep_lisans/tek402/YeniNotlar/TKY

(Erişim Tarihi 09.03.2011)

(URL19)

<http://www.istanbul.edu.tr/isletme/dergi/kasim99/etopkalyon.html>

(Erişim Tarihi: 09.03.2011)

(URL20)

<http://nitelik.nicelik.com/index.php?title>

(Erişim Tarihi: 11.03.2011)

(URL20)

<http://www.etikadanismanlik.com/fky8.htm>

(Erişim Tarihi: 11.03.2011)

(URL20)

<http://www.istanbul.edu.tr/isletme/dergi/kasim99/etopkalyon.html>

(Erişim Tarihi: 09.03.2011)

EKLER

ANKET FORMU

Değerli Üniversite Çalışanları;

Bu araştırmada “**Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesine göre; Yöneticilerin Çalışanlarına İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi**” nin bilimsel olarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda önerilerde bulunulacaktır. Ulaşılan bilgiler bilimsel amaçlarla ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle **ankette adınızı yazmanıza gerek yoktur**. Araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği açısından **bütün cümleleri okuyunuz ve mutlaka her cümleyi cevaplandırınız.**

Gösterdiğiniz ilgi ve işbirliği için teşekkür ederiz.

Danışman
Prof. Dr. Semra ÜNAL

Saygılarımla

Araştırmacı
İlkay ÇELİK

BÖLÜM I

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanlardan sadece bir tanesine (X) işareti koyarak yanıtlayınız.

1- Cinsiyetiniz:

a) () Bayan

b) () Bay

2- Mesleki Kıdeminiz:

a) () 0–5 yıl

d) () 16–20 yıl

b) () 6–10 yıl

e) () 20 yıl ve üzeri

c) () 11–15 yıl

3- Üniversitedeki göreviniz:

a) () Öğretim

elemanı

b) () Diğer personel

4- Çalıştığınız birim:

- a) () Fakülte
b) () Yüksekokul
c) () Enstitü
d) () Meslek Yüksekokulu
e) () Diğer (belirtiniz).....

5- Eğitim Düzeyi:

- a) () Lise
b) () Ön Lisans
c) () Lisans
d) () Yüksek lisans
e) () Doktora

6- Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bilgilerinizi nereden edindiniz?

- a) () Eğitim aldım
b) () İnternette
c) () Bilgim yok
d) () Kitaplardan okuyarak
e) () Çevremdekilerin açıklamalarından
f) () Bilgim yok
g) () Diğer.....

7- Okulunuzda TKY uygulamaları, amaçlar doğrultusunda ne düzeyde gerçekleşiyor?

- a) () Oldukça iyi
b) () Orta düzeyde
c) () Yetersiz düzeyde

BÖLÜM II

Aşağıdaki ifadelerle sizin için **en uygun olan** cevabı derecelerine göre işaretleyiniz, 1.2.3.4 dereceli seçeneklerin altındaki kutucuklardan **sadece bir tanesine** (X) işareti koyunuz. **Lütfen soruların tamamını cevaplandırınız.**

TKY felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme ile ilgili ifadeler	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Zaman Zaman	Her zaman
<u>Yönetici;</u> 1. Okul amaçlarını ve nasıl uygulanacağını çalışanlara açıklar	1	2	3	4
2. Çalışanlarını önemli ve değerli bulur.	1	2	3	4
3. Çalışanlarının başarılarını sürekli değerlendirir.	1	2	3	4

TKY felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme ile ilgili ifadeler	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Zaman Zaman	Her zaman
4. Çalışanların iş ortamında, huzurunu sağlayacak önlemleri zamanında alır.	1	2	3	4
5. Çalışanların okulda alınan kararlara katılmasını sağlar.	1	2	3	4
6. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çabası içindedir.	1	2	3	4
7. Gerektiğinde alt kademelerde çalışanlara yetki devri yapar.	1	2	3	4
8. Çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkaracak fırsatlar yaratır.	1	2	3	4
9. Çalışanların mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimleri almaları için gerekli girişimlerde bulunur.	1	2	3	4
10. Etkili bir lider olarak çalışır.	1	2	3	4
11. Çalışanların başarılı olmaları için gerektiğinde yönlendirir.	1	2	3	4
12. Çalışanlarda çok yönlü ve açık iletişimin kurulmasını sağlar.	1	2	3	4
13. Çalışanlara gereken bilgileri eksiksiz olarak duyurur.	1	2	3	4
14. Amaçlar doğrultusunda çalışanların işbirliği içinde çalışmalarını sağlar.	1	2	3	4
15. Çalışanların başarılarını zamanında takdir eder.	1	2	3	4
16. Çalışanların düşüncelerine saygılıdır.	1	2	3	4
17. Çalışanların takım çalışması yaparak başarılarının yükseldiğini görmelerini sağlar.	1	2	3	4
18. Çalışanlara okullarının geliştirilmesinde aktif sorumluluk verir.	1	2	3	4
19. "İnsana saygı" duyulan bir işyeri yaratma çabası içindedir.	1	2	3	4
20. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yetki verir.				

TKY felsefesine göre; yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme ile ilgili ifadeler	Hiçbir zaman	Çok Seyrek	Zaman Zaman	Her zaman
	1	2	3	4
21. Çalışanların yetki dağılımını bireysel becerilere göre yapar.	1	2	3	4
22. Çalışanların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek verir.	1	2	3	4
23. Okulun gelişmesinde çalışanların önemli bir kaynak olduğunun farkındadır.	1	2	3	4
24. Okulun sürekli iyileştirilmesi çalışmalarına gönüllü olarak katılır.	1	2	3	4
25. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alır.	1	2	3	4
26. Çalışanların okulu geliştirme becerilerine sahip olduklarının farkındadır.	1	2	3	4
27. Okuldaki kaynakların uygun yerlerde etkin kullanımını sağlar.	1	2	3	4
28. Okulda TKY kültürünün oluşması için çalışanlarını eğitir.	1	2	3	4
29. Çalışanlarını TKY felsefesi çerçevesinde değerlendirir.	1	2	3	4
30. Çalışanları gelişme sürecine katkılarını dikkate alarak ödüllendirir.	1	2	3	4

BÖLÜM III

Bu bölümde konu ile ilgili katkıda bulunmak istediğiniz görüşlerinize yer verebilirsiniz.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÖZGEÇMİŞ

İlkay ÇELİK

09 Şubat 1974 yılında Besni’de doğdu. İlkokulu Adana’da Ahmet Sıpmaz İlkokulu, ortaokulu Adana Çukurova Ortaokulu, liseyi Adana Endüstri Meslek Yüksekokulu’nda tamamladı.

1990 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Tekstil Eğitimi Bölümü Tekstil Teknolojisi Öğretmenliği’ni kazandı. Bu bölümden 1994 yılında mezun oldu. Aynı yıl Milli Eğitim Bakanlığı, Sinop-Ayancık Kız Meslek Lisesi’nde göreve başladı. 1995 yılında İstanbul-Topkapı Tekstil Meslek Lisesi’nde, 1997 yılında Adıyaman Kız Meslek Lisesi’nde, 1999 yılında İnönü Üniversitesi Adıyaman Meslek Yüksekokulu’nda, 2006 yılında Adıyaman Üniversitesi Meslek Yüksekokulu’na geçmiştir. Halen aynı okulda görev yapmaktadır. Evli ve 3 çocuk annesidir.

Adres: Sümerevler Mah. Karaali yolu cad. Damla Sitesi A Blok
Kat: 5 Daire: 10 Merkez / ADIYAMAN

Tel. 505 400 44 99

E – mail: ilkaycelik02 @ gmail.com