

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ALGILADIKLARI
HİZMET KALİTESİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ VE
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ'NDE
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Erhan Eroğlu

DOKTORA TEZİ
İletişim Sanatları Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. A. Haluk Yüksel

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Kasım 2001

44

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ ALGILADIKLARI HİZMET
KALİTESİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ VE
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ'NDE
BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

Erhan Eroğlu

Doktora Tezi

Eskişehir, 2001

DOKTORA TEZ ÖZÜ

ÖĞRETİM ELEMANLARININ ALGILADIKLARI HİZMET KALİTESİ DÜZEYİNİN BELİRLENMESİ VE ANADOLU ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM FAKÜLTESİ'NDE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Erhan Eroğlu

İletişim Sanatları Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kasım 2001

Danışman: Prof. Dr. A. Haluk Yüksel

İşletmeler, son dönemlerde kalitenin geliştirilmesi konusunda hemfikir olmuş durumdadırlar. Çünkü, kalitenin geliştirilmesi, çalışanların ve bir anlamda da kurumun şu anki performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkın kapatılması süreci şeklinde algılanmaya başlanmıştır.

Giderek artan bu kalite anlayışı, kuruluşları kalite konusunda daha yoğun çaba göstermeye yöneltmektedir. Konu, hizmetler açısından ele alındığında, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı, genellikle müşterilerin üretimin bir parçası olmaları, hizmetlerin dayanıksızlığı gibi nedenlerle hizmetlerin yapı olarak mallardan farklılaştıkları görülmektedir. Bu nedenle hizmetlerde kalite, mallarda kaliteye göre, ilk bakışta görüldüğünden çok daha soyut ilişkiler sistemini içermektedir.

Hizmetlerde kalite; kimi zaman bir hissediş süreci olabilirken, kimi zaman da tanımlanması oldukça karmaşık bir etkinlikler süreci olarak ortaya çıkabilmektedir. Kısaca “müşteri özelliklerine uygunluk” diye de tanımlanabilen kalite, kaçınılmaz olarak, hizmet üretiminden tüketimine doğrudan etkili olan bir kilit değişken özelliği taşımaktadır.

Günümüzde işletmeler için müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla, sundukları hizmet kalitesinin belirlenmesi, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin ölçümü, oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu görüş ışığında önem kazanan asıl görüş ise; dış müşteri memnuniyetinin öncelikle iç müşteri memnuniyetinden geçtiği ve bu bağlamda insan etkileşimine dayalı bir sistemin işletme içinde geliştirilmesi gereğidir. Bu nedenlerden dolayı, toplumda herkes tarafından kabul edilen, büyük önemi olan ve büyük ölçüde insan etkileşimine dayalı kurumlar olan eğitim kurumlarında da hizmet kalitesinin belirlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu tür nedenlerden dolayı, bu araştırma, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına sunduğu hizmet kalitesinin algılanma düzeyini belirlemek amacıyla fakültede bulunan öğretim elemanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının beklentilerinin neler olduğu belirlenmiş ve bu beklentiler doğrultusunda da Likert ölçeğine uygun bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin uygulanması ile öğretim elemanlarının, fakültenin sunduğu hizmetler hakkındaki görüşleri belirlenmiştir.

ABSTRACT

Specifying the Level of Perceived Service Quality by the Instructors and an Application of Education Faculty of Anadolu University

Erhan Eroğlu

Division of Communication Arts

Anadolu University Institute of Social Sciences, November 2001

Advisor: Prof. Dr. A. Haluk Yüksel

As improving the quality is perceived as bridging the gap between present performance level of the staff and the organization and what is desired, the organizations have recently come to an agreement on the ways of improving the quality.

Increasing tendencies for quality have the organization give more importance to quality. As to services, service, producing and consuming are seen inseparable. Because the consumers are seen as a part of producing and the services are not last longing services are seen different from goods. Therefore, the quality of services is based on more intangible relations when compared with the quality of goods.

The quality of services might be a process of perception or sometimes it could be a process of complex facilities that are hard to be explained. Shortly, the quality might be defines as fitting to the characteristics of the customers and it is the key point affecting producing and utilising services.

Nowadays, it is vitally important for the organizations to specify service quality and measuring it. In the light of the idea, the main consequence is that only if the inner customers are satisfied, then the outer ones become pleased. Therefore, it is of concern to improve a system based on human interaction in an organization. Because of the reasons above, in the educational institutions which are based on human interaction a call for improving the service quality is inevitable.

This research has been done to specify the perceived service quality among the instructors working at Education Faculty of Anadolu University. In this research the expectations of the instructors were specified, then a questionnaire was drawn up based on Likert standards. The answers given to the questionnaire revealed the attitudes toward services supplied by the faculty.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Erhan EROĞLU'nun “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Hizmet Kalitesi Düzeyinin Belirlenmesi ve Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde Bir Uygulama Örneği” başlıklı tezi 26 Kasım 2001 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İletişim Sanatları Anabilim Dalında Doktora tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza_____

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Haluk YÜKSEL

Üye : Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU

Üye : Prof.Dr.Haluk GÜRGEN

Üye : Prof.Dr.Murat BARKAN

Üye : Yrd.Doç.Dr.Deniz TAŞÇI

ÖNSÖZ

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıklarını ve bu hizmetleri veren yöneticilerin, hizmetlerin verilmesi sürecinde ortaya koydukları performanslarının nasıl değerlendirildiğini araştıran bu çalışma, beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımlarına; ikinci bölümde araştırma yöntemine; üçüncü bölümde ilgili literatüre; dördüncü bölümde bulgular ve yorumlara; beşinci bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Bu araştırmanın başlangıcından bu yana, yapıcı eleştiri, destekleyici yardım ve önerilerini esirgemeyerek olağanüstü bir çabayla başta danışmanlığımı yürüten Prof. Dr. A. Haluk Yüksel olmak üzere, Prof. Dr. Haluk Gürgen, Prof. Dr. Murat Barkan ve Yard.Doç. Dr. Deniz Taşcı hocalarıma anlayış, sabır ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, özellikle uygulama aşamasında, bana fakülte olanaklarını kullanma kolaylığı sağlayan Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Gürhan Can'a da minnettarım. Araştırmaya denek olarak katılan Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin değerli öğretim elemanlarına gösterdikleri özveri, gayret ve özenden dolayı teşekkür borçluyum.

Son olarak, araştırmanın başlangıcından bugüne, hala sabırla kendilerine zaman ayırmamı bekleyen, bazen hoşgörü sınırlarını zorladığım halde her zaman en iyisini verdikleri sabır, destek ve sevgilerinden dolayı başta hayat arkadaşım, yaptığım her işte katkılarıyla sinerji yaratan, beni destekleyen ve cesaretlendiren sırdaşım Dilek Eroğlu'na ve annem ile rahmetli babama sonsuz teşekkür ederim. Onların desteği ve anlayışı olmadan bu araştırma bitirilemezdi.

Eskişehir, 2001

Erhan Eroğlu

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZGEÇMİŞ	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv

1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	14
1.3. Önem	15
1.4. Varsayımlar	16
1.5. Sınırlılıklar	17
2. YÖNTEM	18
2.1. Araştırma Modeli	18
2.2. Evren ve Örneklem	18
2.3. Verilerin Toplanması	19
2.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	24
3. ALANYAZIN TARAMASI	25
3.1. Kalite Kavramı	25
3.2. Çağdaş İşletme Kuramları ve Toplam Kalite Yönetimi	35
3.2.1. Müşteri Odaklılık	36
3.2.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi	38
3.2.3. Tam Katılım	40
3.3. Yükseköğretimde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi	43

3.3. Yükseköğretimde Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi.....	43
3.3.1. Liderlik.....	50
3.3.2. Öğretim Elemanlarının Katılımı	52
3.4. Yükseköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi	
Uygulamaları	68
3.5. Yükseköğretimde Hizmet Kavramı	71
3.5.1. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Dokunulmazlık....	76
3.5.2. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Türdeş Olmama ..	77
3.5.3. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim.....	78
3.5.4. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Dayanıksızlık	79
0 3.6. Yükseköğretim Kurumlarında Algılanan Hizmet Kalitesi.....	87
3.6.1. Hizmet Kavramının Geliştirilmesi	91
3.6.2. İç Müşteri Beklentilerinin Yönetimi.....	92
3.6.3. Hizmet Çıktısının Yönetimi	92
3.6.4. Organizasyon İçi Pazarlama	93
3.6.5. Fiziksel Çevre Yönetimi.....	93
3.6.6. İç Müşteri Yönetimi.....	93
3.6.7. Eğitim Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları...	99
3.6.7.1. Güvenilirlik	100
3.6.7.2. Müşteriye Duyarlık.....	100
3.6.7.3. Yetkinlik	100
3.6.7.4. Ulaşılabilirlik.....	101
3.6.7.5. Nezaket.....	101
3.6.7.6. İletişim.....	101
3.6.7.7. İtibar	102
3.6.7.8. Güvenlik	102
3.6.7.9. Müşteriyi Anlamak/Bilmek	102
3.6.7.10.Dokunulabilirlik	103
3.6.8. SERVQUAL Ölçeği	103
3.6.9. SERVQUAL Ölçeğinin Boyutları.....	105

3.6.10. Üniversite Tarafından Verilen Hizmetler.....	109
3.6.10.1.Fiziksel Koşullar.....	110
3.6.10.2.Fiziksel Olmayan Koşullar	110
3.6.10.3.Sosyal Haklar ve Ücret.....	111
3.6.10.4.Örgüt Kültürü	111
3.6.10.5.Yönetimin Yaklaşımı	113
3.6.10.6.Yönetimin İletişime Olan Yaklaşımı	113
3.6.10.7.Yönetimin Denetime Olan Yaklaşımı	115
3.6.10.8.Yönetimin Otorite Anlayışı	116
3.6.10.9.Yönetimin Motivasyon Yaklaşımı	118
3.7. Yükseköğretim Kurumlarında Motivasyon.....	119
3.8. Yönetim Tarafından Verilen İletişim Hizmeti Boyutları	128
4. BULGULAR VE YORUM	133
4.1. Giriş	133
4.2. Ankete Katılım Durumu.....	134
4.3. Hizmetlerin Genel Olarak Algılanma Durumu	139
4.4. “Genel Görünüm” Bölümünün Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	160
4.5. Anabilim Dalı Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	172
4.6. Anabilim Dalı Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	183
4.7. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	194
4.8. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Fiziksel Hizmetlerin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	202
4.9. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi.....	210

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	237
---------------------------	-----

KAYNAKLAR	253
-----------------	-----

EKLER.....	261
------------	-----

261

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge</u>	<u>Sayfa</u>
1 Öğretim Elemanlarının Unvanlara Göre Dağılımı.....	134
2 Öğretim Elemanlarının Fakülte'deki Bölümlere Göre Dağılımı	135
3 Öğretim Elemanlarının Yaş'a Göre Dağılımı	135
4 Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	136
5 Öğretim Elemanlarının Kurumda Bulunma Süreleri.....	136
6 Öğretim Elemanlarının, Varsa Daha Önce Çalıştıkları Kurum.....	137
7 Öğretim Elemanlarının Eskişehirli Olma Durumları	137
8 Öğretim Elemanlarının Yöneticilik Deneyimleri.....	138
9 Öğretim Elemanlarının Yüksek Lisans Eğitimi	138
10 Öğretim Elemanlarının Doktora Eğitimi	139
11 Öğretim Elemanlarının “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Görüşleri	140
12 Anabilim Dalı Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü	144
13 Anabilim Dalı Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü.....	148
14 Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü.....	151
15 Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü.....	154
16 Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü.....	156
17 Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü	159
18a Unvanlar Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi.....	161
18b “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	162

19a	Fakültedeki Bölümler Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi.....	163
19b	Fakültedeki Bölümler Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Varyans Analizi.....	164
20a	Yaş Grupları Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	164
20b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi.....	165
21a	Cinsiyet Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	165
21b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Cinsiyet Bazında Varyans Analizi.....	165
22a	Kurumda Bulunma Süresi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi.....	166
22b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Kurumda Bulunma Süresi Bazında Varyans Analizi.....	166
23a	Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	167
23b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Başka Kurumda Çalışmış Olma Bazında Varyans Analizi	168
24a	Eskişehirli Olma Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	168
24b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi.....	169
25a	Yöneticilik Deneyimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	169
25b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi.....	170
26a	Yüksek Lisans Eğitimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	170
26b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	171

27a	Doktora Eğitimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi	171
27b	“Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	172
28a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvan Bazında Değerlendirilmesi	172
28b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvan Bazında Varyans Analizi.....	173
29a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakülte'deki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi	173
29b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakülte'deki Bölümler Bazında Varyans Analizi.....	174
30a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	174
30b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi.....	175
31a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Cinsiyet Bazında Değerlendirilmesi	175
31b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Cinsiyet Bazında Varyans Analizi.....	176
32a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda Bulunma Süresi Bazında Değerlendirilmesi.....	176
32b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi.....	177
33a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Çalıştığı Kurum Bazında Değerlendirilmesi	178
33b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Bulunduğu Kurum Bazında Varyans Analizi	178
34a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	179

34b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi.....	179
35a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi.....	179
35b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi	180
36a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi.....	181
36b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi	181
37a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi	182
37b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	182
38a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi	183
38b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	184
39a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakülte'deki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi	185
39b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakülte'deki Bölümler Bazında Varyans Analizi.....	185
40a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	186
40b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi.....	186
41a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Cinsiyet Bazında Değerlendirilmesi.....	187
41b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Cinsiyet Bazında Varyans Analizi	187

42a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi	188
42b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süresi Bazında Varyans Analizi	188
43a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	189
43b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Çalıştığı Kurum Bazında Varyans Analizi.....	190
44a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	190
44b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi.....	190
45a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi	191
45b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi	191
46a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi.....	192
46b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi	192
47a	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi	193
47b	Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	193
48a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi	195
48b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	196
49a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakülte'deki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi	197

49b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakültedeki Bölümler Bazında Varyans Analizi.....	197
50a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	197
50b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi	198
51a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi	199
51b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi.....	200
52a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	200
52b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Bazında Varyans Analizi	201
53a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	201
53b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi.....	202
54a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi	203
54b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	204
55a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi	204
55b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki Bölümler Bazında Varyans Analizi.....	205
56a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	205
56b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi	206

57a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	206
57b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Varyans Analizi.....	207
58a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi.....	208
58b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi	208
59a	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi	209
59b	Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	209
60a	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi	210
60b	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	211
61a	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	211
61b	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi.....	212
62a	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Değerlendirilmesi	212
62b	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Varyans Analizi.....	213
63a	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi	213
63b	Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	214

64a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi	215
64b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Varyans Analizi.....	216
65a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi	216
65b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi.....	217
66a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi.....	217
66b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi	218
67a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Değerlendirilmesi.....	218
67b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Varyans Analizi	219
68a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi.....	219
68b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi	220
69a	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi	220
69b	Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi.....	221
70	Unvanlar Bazında Fakültenin Kurumsal Saygınlık Durumu.....	222
71	Unvanlar Bazında Kütüphanedeki Materyallerin Durumu	223
72	Unvanlar Bazında Kütüphanenin Yayın İsmarlama Sisteminin Durumu.	224
73	Unvanlar Bazında. Dekanlıktaki Yöneticilerin Öğretim Elemanlarını Değerlendirme Durumu	226
74	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Otorite Kurma Becerileri	227

75	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Ekip Çalışmasına Yaklaşımı	228
76	Öğretim Elemanlarının Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Verdiği Hizmetlerle İlgili Görüşleri.....	230
77	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin İş Ortamının Kalitesiyle İlgili Geribildirim Alma Görüşleri.....	231
78	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Öğretim Elemanlarıyla Etkili İletişim Kurma Becerileri	233
79	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Görev Dağılımında Uzmanlık Alanlarına Duyarlılık Durumu	234
80	Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Görev Dağılımında Mesleki Gelişimi Engellememeye Duyarlılık Durumu	236

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil</u>		<u>Sayfa</u>
1	Kaliteye Bakış	26
2	Bir Süreç Olarak Kalite	28
3	Kalite Hiyerarşisi	31
4	Çalışanların ve Müşterilerin Tatmin Sonuçları	32
5	İşletme Kalitesi	33
6	Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı	74
7	Hizmetlerin Özellikleri Listesi	75
8	Hizmetlerin Yapısına Göre Sınıflandırma	81
9	Hizmet Dağıtımında Esneklik ve İnisiyatife Göre Sınıflandırma	83
10	Farklı Hizmetlerde Müşteri Katılım Düzeyleri	84
11	Algılanan Hizmet Kalitesi Kavramsal Modeli	98
12	SERVQUAL Ölçeği'nin Parçaları	106
13	SERVQUAL Ölçeği'nin Boyutları	107
14	Maslow'un Motivasyona İlişkin Gereksinim Hiyerarşisi	121

GİRİŞ

Giriş başlığı altında; çalışmada hissedilen sorundan yola çıkılarak oluşturulan hipotezin yer aldığı “*problem*” başlığı, araştırmanın genel amacının ve bu genel amaca ulaşmada yardımcı olacak alt amaçların yer aldığı “*amaç*” başlığı, araştırmacının bireysel amacı olarak da adlandırılabilir olan ve çalışmanın sonunda ulaşılması umulan yararların yer aldığı “*önem*” başlığı, belirlenen amaca ulaşırken yapılacak çalışmalarda herhangi araştırma yapmaya gerek duyulmadan araştırmacı tarafından doğru olarak kabul edilen birtakım yargıların yer aldığı “*varsayımlar*” başlığı ve en sonda da, çalışmada amaca ulaşırken ihtiyaç duyulan bilgileri toplamada gerek araştırmacıdan gerekse araştırmanın kendisinden kaynaklanan sınırlamaların ve çeşitli engellemelerin yer aldığı “*sınırlılıklar*” başlığı ayrıntılı olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

1.1. Problem

Dünya üzerinde yaşanan çağdaş rekabet koşulları, üretim süreçlerinde teknolojik gelişmelerin sağladığı olanaklardan etkili ve verimli bir biçimde yararlanarak hata ve kayıp oranlarını en düşük seviyeye indirmeyi zorunlu kılmaktadır. Herhangi bir üretim sürecinde hata ve kayıp oranlarını en aza indirmek, ancak teknolojik gelişmelerin de desteğini alarak, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini olabildiğince karşılamayı hedeflemekle mümkündür. Dolayısıyla bu tür bir anlayış, hangi sektörde faaliyet gösteriliyorsa gösterilsin, mal ve hizmet üretim sürecinin tam merkezine müşterinin oturtulmasına neden olmuştur. Bu nedenle de işletmelerde müşteri isteklerinin dikkate alınması anlayışı lüks olmaktan çıkıp artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bununla birlikte, artık işletmeler için, sadece iyi olmak değil, en iyi olabilmek için sürekli mükemmeli hedeflemek, diğer bir deyişle müşterilere, onların şimdiki beklentilerine

uygun olan ya da gelecekte oluşabilecek olası beklentilerini de karşılayabilecek nitelikte ürün ve hizmet vermek de bir zorunluluk haline gelmiştir.

Böyle bir zorunluluğu derinden hissedenden işletmeler, örgütsel rekabet gücünü kazanmada ve varlıklarını etkili bir biçimde devam ettirebilmede, ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirmenin ne kadar önemli olduğunu kavramışlardır. Dolayısıyla, birçok işletme, hatta işletmelerin de ötesinde birçok ülke, başarının en önemli ögesinin “*kaliteli mal veya hizmet sunmak*” olduğunu artık tartışmamaktadır. Geçmişte ucuz mal ve hizmet üretip pazardan daha çok pay alan işletmeler, değişen koşullar karşısında bu paylarını aynen koruyabilmek için artık hem hesaplı ve düşük maliyetli hem de kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda kalmaktadırlar. Çünkü her geçen gün insanlar, bir önceki güne oranla mal ve hizmetlerle ilgili kaliteyi giderek daha çok talep etmektedirler. Diğer bir deyişle, kalite ile ilgili çıta gün geçtikçe biraz daha yükselmektedir. Bunların yanı sıra, aynı tüketici kitle, kalitesiz mal ya da hizmetlere artık pek tahammül edememektedir.

Aynı zamanda, işletmeler yoğun rekabet ve bunun getirdiği sert baskılar karşısında fiyat üstünlüğü kadar müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre, farklılık yaratacak stratejilere de önem vermek durumunda kalmışlardır. Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mal ya da hizmete sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mal ya da hizmete sahip olma arzusu gelişmektedir. Bu farklılık arayışları mal ya da hizmetin sunuluşunda, tasarımında, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki üstünlükte, kullanım kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini göstermekte; bu tür stratejileri uygulayarak birçok işletme rakiplerine faaliyet gösterdikleri pazarlarda fark atmaktadır. Hatta yoğun rekabet ortamında işletmeler, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu veya duyabileceği ürünü veya hizmeti ya da işletmeye rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına çok sık yönelmeye başlamışlardır. Çok yoğun yaşanan rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkartıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. İşletmelerin bu bağlamda, satılabilirin ne olduğunu anlamaları için de “*kaliteyi müşteri belirler*” anlayışını benimsemeleri gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de

saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır.¹

Genel karakteristik özellikleri kısaca aktarılmaya çalışılan küresel dünyada yaşanan bu toplumsal değişimin hızının ve yoğunluğunun son 30 (otuz) yıl içinde arttığını ileri sürmek pek de hatalı olmayacaktır. Bu hızlı ve yoğun değişim sürecinin yaşanmasına neden olan etkenler arasında, özellikle gümrük duvarlarının kaldırılmasına doğru bir yöneliş, küreselleşme ve artan rekabet, işletmelerin dünya pazarlarına eskiye oranla çok daha kolay girebilmeleri, dünya genelinde insan hakları, demokratikleşme, çevre duyarlılığı gibi bir takım faktörlerin ön plana çıkması, ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olarak kabul edilmesi, müşterilerin/tüketicilerin/vatandaşın bilinçlenmesi ve beklentilerinin artması, bilgisayar ve iletişim teknolojisinde baş döndürücü gelişim hızıyla birlikte toplumların bilgi yoğun hale gelmeleri ve birbirlerine yaklaşımları başta sayılabilecek olan unsurlardır.

Yakın zamana kadar sürdürülen hazırcılık ve kolaycılık, sürekli gelişen teknoloji ve tüketicilerin bilinçlenmesiyle birlikte yerini mücadeleye ve kıyasıya rekabete bırakmıştır. Dolayısıyla, bu durumda, müşterinin ulusal sınırlar içinde kaldığını düşünmek artık pek mümkün değildir. Diğer bir deyişle, rekabetin önem kazanması, müşterinin sadece Türkiye’de olduğunun düşünülmesi olgusunu da değiştirmiştir. Müşterinin artık uluslararası müşteri olduğu; ulusal ve yerel olduğu kadar uluslar ve kıtalararası nitelik kazanan müşterinin ürünü veya hizmeti yeryüzünün herhangi bir yerinde almaya hazır bekleyen kişiler ve işletmeler olduğu düşünülmektedir. Buradan yola çıkarak, müşterinin dünya müşterisi olduğu düşüncesinin, rekabetin de tüm dünya ülkelerindeki işletmelere karşı yapıldığı gerçeğini doğurduğunu söylemek mümkündür. Rekabetin bu kadar geniş, kapsamlı ve çetin olduğu bir ortamda, tek çözüm yolu da başta insan (çalışan, işgören, personel) kalitesi olmak üzere işletme kaynaklarında kaliteyi yaratmak olduğu kaçınılmaz hale gelmiştir.

Yaşanan bu değişim süreciyle birlikte de çalışanların, sanki bir müşteriymiş gibi yönetime katılma ve daha çok demokrasi talebi ortaya çıkmış; bu da beraberinde

¹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (Birinci Basım. İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221.

yönetim anlayışlarında insan (hem iç müşteri hem de dış müşteri) odaklı yaklaşımların geliştirilmesine neden olmuştur. Sözkonusu olan bu insan odaklı olma anlayışı kısa bir süre içinde hemen hemen bütün mal ve hizmet üreten işletmelerde kendine bir yer bulmuş ve birçoğunda uygulanmaya başlanmıştır. Diğer bir deyişle, artık kaliteye ulaşmada izlenecek bir yönetim sürecinin merkezine iç müşteri olarak hem çalışanların ihtiyaç ve beklentileri hem de dışarıda bulunan tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri oturtulmaya çalışılmaktadır.

Türkiye’de kalite, önceleri sadece ihracat yapan işletmelerin sorunu olarak algılanmıştır. Özellikle 1990’lı yılların başlarından itibaren Avrupa Birliği’ne girileceği düşüncesinin yoğunlaşmasıyla ve yukarıda anlatılan gelişmelerin yaşanmaya başlamasıyla birlikte, iç piyasada da bir hareketlenme gözlenmiş ve kalitenin ister iç isterse dış piyasada faaliyet gösterecek tüm işletmelerin bir sorunu, hatta bir önceliği olduğu görüşü kabul görmeye başlamıştır. Ayrıca bu, Avrupa Birliği’ne girildikten sonra da ayakta kalabilmenin temel koşulunun iç müşteri konumunda olan çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak türde bir yönetim hizmeti vermek hem de dışarıda malı satın alan müşteriye kaliteli mal ve hizmet sunmak olduğu kavranmıştır.

İçinde yaşanan dünyada, diğer bir deyişle günümüzde kalite anlayışı, işletmelerin uzun dönemdeki başarılarını belirleyen stratejik bir faktör ve yaşam tarzı olarak ortaya çıkmaktadır. Redman, yazdığı bir makalesinde, kalite ile ilgili çeşitli çalışmalar yapan kişilerden biri olan Juran’ın “20. yüzyılın verimlilik yüzyılı olduğunu, 21. yüzyılın ise kalite yüzyılı olacağını” iddia ettiğini belirtmektedir.² Kalite, bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur. Bu açıdan bakıldığında, kalite unsuru maliyet, masraf, değer, bütçe gibi terimlerle aynı kategoride ele alınmamalıdır. Diğer bir deyişle kalite, kontrol edilmesi gerekli bir fonksiyon olarak değerlendirilmemek durumundadır.³ Kalite, kontrol edilmesi gereken bir unsur değil, sürekli olarak dikkat edilmesi ve geliştirilmesi gereken bir fonksiyondur.

1997), s. 52-53.

² T. Redman, “Is Quality Management Working in The UK?,” *Journal of General Management*, 20, 3 (1995), s. 44-59.

³ A. C. Rosender, “The Quest for Quality in Services,” *ASQC Quality Press*, New York: Quality Resources; Milwaukee, (1989), s. 35.

Özellikle son yıllarda, mal üreten işletmelerde kalite devrimini doğuran yoğun rekabetin artması, etkisini hizmet sektöründe de göstermekte; bu da kalite arayışının üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de yaygın hale gelmesine neden olmaktadır. Diğer bir deyişle, kalite kavramı, mal üreten işletmelerin yanında, hizmet üretimini de ilgilendiren önemli bir konu haline gelmiştir.

20. yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar kalite, üretim süreci tamamlandıktan sonra ortaya çıkan üründe aranan niteliklerin (özellikle malın niteliklerini belirleme kullanılan dokunulabilirlik, kullanılabilirlik, uygunluk gibi) “kontrolü” anlamına gelen “kalite kontrol” biçiminde uygulanıyordu. Kalite kontrol tekniklerinin bankacılık, iletişim, sigorta, süpermarket, ulaşım, konaklama ve yönetim gibi hizmet sektörlerine ve muhasebe, denetleme ve pazarlama gibi hizmet işlemlerine uygulanabileceği kanıtlanmış olmakla birlikte bu sektör ve işlemlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmamıştı.⁴ Hatta, özellikle ülkemizde, bir hizmet sektörü olarak faaliyet gösterdiği söylenen eğitim sektörünün o dönemlerde adının kalite kavramı ile birlikte hiç anılmadığı rahatlıkla söylenebilir.

Hizmet kalitesinin üretilebileceği ortamlar olan hizmet sektörü açısından bakıldığında ve 20. yüzyılın “*eğitilebilme*”yi temel bir insan hakkı olarak kabul eden bir yüzyıl olduğu düşünüldüğünde; bir hizmet sektörü olarak adlandırılan eğitim sektöründe, başta kalite anlayışı, sonrasında da bu anlayış tarafından oluşturulması beklenen kalite uygulamaları; herhangi bir üretim sektörüne oranla daha düşük düzeyde kalmaktadır. Dolayısıyla, eğitilmiş insan kaynağı kalitesinin diğer alanlardaki kalite hedeflerinin önkoşulu olduğunun farkına varılması ve hatta altının bir kez daha çizilmesi yararlı olacaktır. Diğer bir deyişle, eğitim kalitesi, eğitim sektörü kadar diğer sektörler için de öncelikli ve yaşamsal bir anlam taşımaktadır. Bu tür bir eğitim hakkının ve döngüsünün dünya üzerinde ne ölçüde gerçekleştiği tartışılabilirse de, “gelişmiş”, “az gelişmiş” veya “gelişmekte olan” diye tanımlanan tüm ülkelerde bireylerin eğitimden yararlanabilmelerini sağlamak, devletlerin temel görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle de her ülkede çocukların ve gençlerin hakları olan eğitimden özellikle eğitim kurumları aracılığıyla yararlanabilmeleri için pek çok çaba

gösterilmektedir. Hatta bununla da yetinilmemekte, okul çağının dışında kalan gençler ve yetişkinler için de eğitim olanakları yaratılmaya çalışılmaktadır. Ancak, iyi niyetli olarak ifade edebileceğimiz “eğitimi nüfusun tamamına ve topluma yayma çabaları”, zaman zaman eğitimin kalite yönünden ihmal edilmesine de neden olmaktadır. Geleneksel eğitim politikaları, karşılanamayan eğitim talebinin sayısal özelliklerinin ağır basması nedeniyle, talebin nicelik (quantite) yönüne ağırlık verdiğini; nicelik sorununun talep doyurularak önceliğini yitirmesiyle nitelik (qualite, kalite) sorununun çağdaş eğitim politikalarında öncelik ve ağırlık kazandığını söylemek mümkündür.

Bütün bu açıklamalara ek olarak, kalite geliştirme çabalarının kalite duyarlılığının gelişmeye başladığı günlerden bu yana, Türkiye açısından son derece önemli olmasına rağmen, eğitim kurumlarının bugüne kadar bu konuya yeterli özeni göstermedikleri ve bu çabaları yeni yeni göstermeye başladıkları görülmektedir. Eğitim sektörü de, hizmetlerin sahip olduğu özellikleri taşıyan, girdisi ve çıktısı insan olan bir hizmet sektörüdür.⁵ Eğitimin çıktıları her bireyde farklı biçimlerde ortaya çıkmakta, diğer bir deyişle, her müşteri kendi göstermesi gereken çabaya bağlı olarak da eğitim süreci sonrasında diğerlerine oranla farklı kazanımlar elde etmektedir. Bunun yanı sıra, yine iç ve dış müşteri konumunda bulunan her birey, kendilerine verilen eğitim hizmetlerinin müşteri tarafından tanımlanabilmesinin zorluğu, dokunulmazlık ve benzeri özelliklerden ötürü farklı kalite düzeyleri biçiminde algılamaktadır. Shostack, çeşitli ürünleri, özelliklerine göre sıralamasında eğitimi dokunulmaz unsurların en baskın olduğu hizmet olarak nitelendirmiştir.⁶

Bugün kalite, özellikle üretim sektöründe üretilen malın, pazar bulabilmesi ve tüketiciler tarafından tercih edilebilmesi için son derece önemlidir. Çünkü, üretilen pek çok benzer türdeki mal arasından en kalitelisini seçmek, üstelik bunu olabildiğince az para ödeyerek yapabilmek tüketicilerin neredeyse en temel hedefi haline gelmiştir. Ancak, eğitim gibi, daha çok hizmet üreten bir sektörde, kalite kavramı henüz oldukça

⁴ Rıdvan Bozkurt, “Hizmet Endüstrilerinde Kalite,” *Verimlilik Dergisi: Toplam Kalite Özel Sayısı*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, (1995), s. 137.

⁵ Ziya. Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987), s.23.

⁶ G. L. Shostack, “Breaking Free From Product Marketing,” *Journal of Marketing*, 41, (1977), s. 73-80.

yeni bir kavramdır. Oysa sanayi ve diğer üretim sektörlerinde kaliteye erişmek için kullanılan ileri teknolojiler, eğitim sektöründe iyi yetişmiş, çok yönlü düşünüp uzun vadeli plan program yapabilen ve ileri teknolojileri en verimli ve en tehlikesiz şekilde kullanabilen insangücü talep etmektedir. Bu talebin karşılanması eğitim-öğretim alanında da çalışmaların kalite anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmesini bir tercih değil, aynı üretim sektöründe olduğu gibi, bir zorunluluk haline getirmiş bulunmaktadır.

Dünyada giderek daha çok okul ve üniversite toplam kalite ile ilgilenmekte ve eğitimin kalitesini iyileştirmeye çalışmaktadır. Bu tür bir çabayı Türkiye'deki eğitim kurumları ve üniversitelerden de bazıları göstermeye çalışmakta ve gelişimlere ayak uydurmaya gayret etmektedir. Bu üniversitelerden biri de Anadolu Üniversitesi'dir. Anadolu Üniversitesi, bir süreden beri yönetim olarak bu konuyla ilgilenmekte, çaba harcamakta ve çeşitli projeler geliştirmektedir. Bunun nedeni ise eğitimin ve eğitim kurumlarının, bir toplumun geleceği üzerinde ne kadar büyük ve önemli etkisi olduğunun herkes tarafından kabul ediliyor olmasında yatmaktadır. Çünkü hızla değişen yaşam koşulları, bu değişikliklere çabuk uyum sağlayacak ve koşulları daha iyiye götürebilecek bilgi ve beceriye sahip nesillerin yetişmesini gerektirmektedir. Ayrıca bu gerekleri karşılamak üzere, gelecek yıllarda eğitimin hayat boyu sürmesi, yeni teknolojilerin eğitimde kullanımı, özel şirketlerin eğitimde rolünün artması, eğitim maliyetinin artması, bilgi ve beceriye daha çok önem verilmesi, öğrenme konusunda daha etkin yaklaşımların kullanılması gibi sürekli iyileştirme çalışmalarının önem kazanması, eğitim kurumlarının akademik, teknik ve yönetsel açıdan yeniden yapılandırılması yönünde çeşitli gelişmeleri öngörmektedir.

Bunun yanı sıra, eğitim kurumları, özellikle üniversiteler, sürekli kalite geliştirme yaklaşımının en kolay ve hızlı uygulanabileceği kurumlar olarak algılanmaktadır. Bu kurumlarda, gerek iç müşteri olarak çalışanlar (yönetim ve destek hizmeti veren birim, öğretim elemanları ve idari personel), gerekse dış müşteri olarak öğrencilerin yaklaşımlarının, toplam kalite uygulamalarını kavramaya yönelik altyapı sorunları yaratmayacağı değerlendirilmektedir.

Herhangi bir üretim sektöründe üretilen ve ortaya çıkartılan malın somut olması, elle tutulur ve gözle görülür olması nedeniyle, yapısının standartlarla tanımlanabilmesi ve belirlenen standartlara uygunluğunun ölçülebilmesi, eğitim kurumlarında verilen hizmetin kalitesinin belirlenmesine kıyasla daha kolay olmaktadır. Bu durum mallar için sürekli iyileştirme sürecini olanaklı kılmaktadır. Buna karşın özellikle eğitim sektöründe verilen hizmetlerin, somut mallara oranla, açıkça tanımlanıp ölçülmesi zordur. Bu zorluğun nedeni de hizmetlerin dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık gibi birtakım özelliklerin bulunmasından kaynaklanmaktadır.⁷ Bu açıdan bakıldığında, hizmet üreten işletmelerin, özellikle eğitim kurumlarının, çıktısı somut bir nesne değil, müşteri tarafından algılanan bir performanstır.⁸ Diğer bir deyişle, eğitim kurumlarında verilen hizmetin kalitesi, müşteri tarafından hizmet süreci içinde değerlendirilmektedir. Özellikle bu şekilde bir değerlendirme, eğitim sektörü için vazgeçilmez bir gerçektir. Eğitim sektöründe üretilen hizmetin, dokunulmaz bir yapıda olması, tıpatıp bir başka benzerinin bulunmaması, üretildiği an tüketilmesi ve bu yüzden saklanamadığı için dayanıksız olması bu sektör içinde yer alan hem iç müşteriler hem de dış müşteriler tarafından farklı bir biçimde algılanmasına neden olmaktadır. Bu özellik de eğitim sektöründe verilen hizmetin, farklı beklentileri olan farklı iç ve dış müşteriler tarafından değerlendirildiğinin bir göstergesidir.

Eğitim sektöründe kalite kavramı, hem iç hem de dış müşteri isteklerinin karşılanabilmesi için gerekli sistemlerin ve süreçlerin kurulmasını; ve ayrıca bu sistem ve süreçlerin sürekli olarak iyileştirilebilmesi için ihtiyaç duyulan gerekli yönetim kalitesini, insan kalitesini ve program ve teknik donanım altyapısına da bağlı olarak hizmet kalitesini kapsamaktadır. Eğitimde kaliteyi geliştirmenin tek yolunun müşterilere, öncelikle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına daha yakın olmaktan, diğer bir deyişle öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını öğrenip onları gidermeye yönelik çaba harcamaktan geçtiğini söylemek mümkündür. Dış müşteri konumunda olan öğrenci, toplum, mezunları istihdam edecek işletme sahiplerinin beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemenin ve bu ihtiyaç ve beklentileri ortadan

⁷ S. A. Öztürk, **Hizmet Pazarlaması** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998), s. 23.

⁸ G. DeSouza, "Now Service Business Must Manage Quality," **The Journal of Business Strategy**, 10, 3, (1989), s. 21-25.

kaldırabilecek kaliteli bir eğitimin sürecinin kurulabilmesinin yolu ancak iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına yakın olmaktan geçmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında da, iç müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi, sürekli kaliteyi amaçlayan bir eğitim kurumu için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu da ancak kurumla ilişki içinde olan iç müşteriye iyi değerlendirmekten geçmektedir. Özellikle iç müşterinin kendisine verilen hizmetin kalitesini algılaması ve bu algılanan hizmet kalitesi düzeyinin de yönetim tarafından biliniyor ve artırılması için gerekli çabanın gösteriliyor olması, kurum içinde sürekli kalite geliştirmenin sağlanmasında önemli bir adımdır.

Hizmet üreten her eğitim kurumunun sunmuş olduğu hizmetin kalitesi, hizmeti alan iç müşteriler için farklılık göstermektedir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, eğitimde hizmet kalitesi müşteri tarafından algılanan performanstır. Bu durumun en önemli nedenlerinden biri, hizmet kalitesinin kime göre iyi ya da kötü olduğudur. Temelde birleşilen bir görüşe göre kalite; yalnızca “ belirli özelliklere uygunluk” olmayıp, “üretici bakış açısından tüketici bakış açısına geçişle” ve “müşteri özelliklerine uygunluk” ile ilgilidir.⁹ Bu açıdan bakıldığında da eğitim kurumunun verdiği hizmetle ilgili müşteri beklentilerini ve sonucunda da müşteri değerlendirmelerini araştırması ve ortaya çıkarması gerekmektedir.

Eğitim sektöründe sunulan hizmetin kalitesi özellikle iç müşteriler tarafından kolayca ve açıkça tanımlanamamaktadır.¹⁰ Eğitimde kalite, bazen bir hissediş, bir doyum süreci olabilirken, kimi zaman da birçok hizmet sektöründe görülebileceği üzere oldukça karmaşık faaliyetler zincirinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹¹ Sonuç olarak eğitimde her müşterinin kalite tanımı görecelidir, kişiden kişiye değişebilmektedir. Ayrıca, özellikle iç müşterilerin kendilerine sunulan hizmetin kalitesini değerlendirirken, eğitim kurumunun kendilerini motive etme dereceleri de önemli bir

⁹ A. K. Şekerkaya, **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü** (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997), s. 13.

¹⁰ H. Takeuchi ve J. A. Quelch, “Quality is More Than Making a Good Product,” **Harvard Business Review**, 61, 4, (1983), s. 139-145.

¹¹ A. K. Şekerkaya, **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü** (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997), s. 16.

yer tutmaktadır. Diğer bir deyişle, iç müşteri süreç içinde sunulan hizmet kalitesinin tatmin edici olup olmadığı kararını kendisi vermektedir.

Bu bağlamda, herhangi bir mal üreten işletmede varolan “*kalite maliyettir*” anlayışı, hizmet üreten bir sektör olan eğitim sektöründe yerini kalite;

- “Hizmeti alan kişinin tatminidir”
- “İnsan (hizmeti kurum içinde veya kurum dışında alan alıcı) odaklı olmaktadır”
- “Süreçlerin tümünde verimlilik”
- “Süreçlerin gerçekleştirilmesinde kurulan ilişkilerde esnekliktir”
- “Bir önce verilen hizmete göre sürekli olarak daha etkili olmaktadır”
- “Kurumun vizyonuna uygun olarak geliştirilen bir programa uymaktır”
- “Bir yatırımdır”
- “Kaliteli hizmet üretiminde çaba harcayan kurum çalışanlarının etkili bir biçimde motive edilmeleridir”
- “Bitimsiz bir süreçtir” anlayışlarına bırakmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, eğitim sektöründeki yönetim ve destek hizmeti verenler, sundukları hizmeti müşterilerinin nasıl değerlendirebileceklerini bildikleri zaman, bu değerlendirmenin, müşterilerinin arzusu doğrultusunda nasıl etkilenebileceğini görmeleri de mümkün olacaktır. Konuya eğitim sektöründeki hizmet süreci açısından bakıldığında ise, “*kalite, müşterinin sunulan hizmetten beklentileri ile sunulan hizmet arasındaki karşılaştırmalarından oluşmaktadır*”.¹² Müşteriler açısından bakıldığında, hizmetten duyulan tatmin, beklentilerin karşılanıp karşılanmamasına bağlıdır. Eğitim sektöründeki müşterinin sunulan hizmeti süreç içinde algılayıp değerlendirdiği düşünüldüğünde, algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin varolan hizmetten beklentileri ile algılarının farkı sonucunda oluşmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi düzeyinin yüksek çıkabilmesi ise, ancak iç müşteri konumunda olan grubun güçlü motivasyonu ile mümkündür.

¹² A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L. L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research,” *Journal of Marketing*, 49, (1985a), s. 47-50.

Algılanan hizmet kalitesini anlamanın eğitim sektöründeki iç müşteriye anlamak açısından stratejik faydaları vardır. Parasuraman ve arkadaşları tarafından dört ayrı hizmet sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, müşterilerin hizmet kalitesini değerlemede benzer kriterleri kullandıkları belirlenmiştir. Söz konusu kriterler on temel başlık altında toplanmıştır.¹³ Bu hizmet kalitesi belirleyicileri:

1. Güvenilirlik
2. Müşteriye duyarlılık
3. Yetkinlik
4. Ulaşılabilirlik
5. Nezaket
6. İletişim
7. İtibar (credibility)
8. Güvenlik
9. Müşteriyi anlamak/bilmek
10. Dokunulabilirliktir.

Hizmetin doğasından kaynaklanan karmaşıklığa rağmen, geliştirilen ve yukarıda belirtilen bu hizmet kalitesi boyutları, eğitim sektöründe algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesinde, daha somut bir hale getirilmesinde ve özellikle iç müşterilerin kendilerine verilen hizmet nasıl değerlendirdiklerinin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Belirtmede yarar vardır ki, bu çalışmada öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin belirlenmesinde, yukarıda belirtilen kriterlerin yanı sıra alanyazın bölümünde ortaya konan kriterlerden de yararlanılacaktır.

Bu açıdan bakıldığında, eğitim kurumlarında kalitenin sürekli geliştirilmesini amaçlayan toplam kalite yönetimi anlayışının işleyişe geçirilmesi ve gerektiği gibi uygulanabilmesi çok önemlidir. Çünkü, toplam kalite yönetiminde odak noktası, sonuçlar yerine sürece yönelik olmaya ve süreçlerin iyileştirilmesine yönelmiştir. Süreçlerin sürekli iyileştirilmesi anlayışı hizmet sektöründe kendisine yer bulmuş; özellikle bu anlayışın eğitim hizmeti veren kurumlar tarafından benimsenmesini ve uygulanmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Eğer örnek vermek gerekirse, genel amacı

¹³ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml ve L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing,"

kaliteli ve istihdam edilebilir öğrenciler yetiştirmek ile bilimsel araştırma yapıp sonuçlarını toplumla paylaşmak olan üniversitelerin, her şeyden önce kendi içlerindeki süreçlere yönelmeleri ve diğer bir deyişle iç müşterilerini motive edip onlara verilen hizmetin kalitesi düzeyini yükseltmeleri gerekmektedir. Çünkü bilginin üretilip depolandığı, topluma yayıldığı, bilim ve kültür siteleri olarak adlandırdığımız üniversiteler, bu amaçlarına ancak mutlu ve motive edilmiş öğretim elemanlarının sağlayacağı etkili bir destekle ulaşabilirler. Bilimin ve toplumsal bilincin gelişmesi, insanlığın kültür hazinesine katkılarda bulunması gibi diğer eğitim kurumlarından farklı özelliklere sahip olan üniversitelerin sosyal yaşamın her alanında özel görevler üstlenecek kişileri yetiştirebilmesi, toplumun sorunlarını araştırabilmesi, sorunlara çözümler üretebilmesi, bilimsel ve teknik açıdan çağın ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte eğitim süreçlerini geliştirebilmesi ancak kendisine verilen hizmeti yüksek algılayan öğretim elemanlarına sahip olmasıyla mümkündür. Bunun yolu ise var olan ile yetinmeyen, araştıran, sorgulayan, sürekli gelişime hizmet eden bir kurum olmaktan geçmektedir.

Bu tür olumlu ve destekleyici düşüncelerin ortaya çıkması ve çevresini etkilemeye başlaması sonucunda, hizmet kalitesini müşteri bakış açısından anlama gerekliliği yükseköğretimde de anlaşılmaya başlanmıştır.¹⁴ Kalite yönetimi anlayışına göre her kuruluşun iç ve dış müşterileri bulunmaktadır. “Akademik kadro”, “üniversite öğrencileri” ve “yönetim ve destek hizmetler” üniversitelerin insansal yapısını oluşturmaktadır.¹⁵ Yükseköğretim için müşteri kavramı ele alındığında; bir fakültenin iç müşterileri kolaylıkla tanımlanabilmektedir. Bir fakülte birbirleriyle hizmet alışverişi içinde bulunan kimseler veya bölümler, hizmet sunumuna göre satıcı-müşteri konumundadır.¹⁶ Fakülte içinde yönetimden hizmet alan ve dış müşteriler olan öğrencilere hizmet sunan “Akademik kadro” iç müşteridir. Fakülte yönetimi açısından ele alındığında üniversite öğrencileri fakülteden hizmet alan kişilerdir ve dış müşteri konumundadırlar.

Journal of Marketing, 49, (1985b), s. 42.

¹⁴ D. T. Seymour, **On Causing Quality in Higher Education** (Phoenix: Oryx, American Council on Education Series on Higher Education, Second Edition, 1993), s. 40.

¹⁵ Erhan Eroğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği.” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 14.

¹⁶ K. C. Özcan, “Yükseköğretimde Kalite,” **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, (1997), s. 49-58.

Yükseköğretimde hizmet süreci içinde hizmeti alan ve sunan kişilerde hizmete karşı birçok tutum şekillenir. Hizmet kalitesinin sağlanabilmesi ve iyileştirilebilmesi için çok müşterili kurumlar olan yükseköğretim kurumları, müşterileri anlamak ve buna göre tepki göstermek zorundadır.¹⁷ Diğer bir deyişle, amaçlarından biri toplumun ve öğrencilerini istihdam edecek işletmelerin beklentilerine uygun mezunlar vermek olan yükseköğretim kurumlarının, bu amacını gerçekleştirmede kendisine yardımcı olan öğretim elemanlarını tanıması, onların ihtiyaç ve beklentilerini bilmesi, kısacası iç müşteri olarak adlandırdığımız öğretim elemanlarını anlaması ve buna göre tepki göstermesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi de, her şeyden önce, öğretim elemanlarının kendilerine verilen yönetim hizmetini, kendilerine yönelik geliştirilen motivasyon faktörlerinin kalitesi ve örgütsel iletişim kalitesini nasıl algıladıklarının ortaya çıkarılmasına bağlıdır.

Yükseköğretim kurumlarında iç müşteri olan öğretim elemanları tarafından algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesi; müşterilerce belirlenen ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda elde edilen verilerin analizinin yapılarak değerlendirilmesiyle mümkündür. Daha sonra elde edilen bilginin karar verme sürecinde kullanılması, yükseköğretimde sürekli iyileştirme ve geliştirme etkinliklerinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Fakülte ve üniversitelerde algılanan hizmet kalitesinin belirlenmesi için, hizmet kalitesini değerlendirmede kullanılan on hizmet kalitesi belirleyicisi referans alınarak, iç müşteriler olan akademik personelin varolan hizmetten beklentilerinin ve algılarının karşılaştırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu konuya farklı bir açıdan bakıldığında ise; herhangi bir eğitim kurumunda iç müşteri olarak belirlenen akademik kadronun verilen hizmet kalitesi ile ilgili algılarının arttırılmasında, o kurumda varolan örgütsel iletişim sürecinin işleyişi, liderlik yaklaşımları ve çalışanların motivasyonu önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenden

¹⁷ D. T. Seymour, **On Causing Quality in Higher Education** (Phoenix: Oryx, American Council on Education Series on Higher Education, Second Edition, 1993), s. 11.

dolayı da, bir süreden beri toplam kalite ve özdeğerlendirme çalışmalarının yapıldığı Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi çalışmanın uygulama alanı olarak seçilmiştir. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde görevli öğretim elemanlarınca algılanan hizmet kalitesini ölçmek, bu ölçme sonucunda ortaya çıkacak algılama düzeyinin yükseltilmesinde çeşitli önerilerde bulunabilmek ve daha sonra da Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde toplam kalite yönetimi anlayışını yerleştirme ve tüm süreçlerin sürekli iyileştirmesi amacıyla yapılacak çalışmalara çeşitli katkılar sağlayabilmek nedeniyle bu araştırmaya başlanmıştır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın genel amacı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki akademik kadronun verilen hizmet ile ilgili algılamalarını belirlemek ve ortaya çıkacak algılanan hizmet kalitesi düzeyinin yükseltilmesine yönelik öneriler geliştirmektir. Bu bağlamda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları kendilerine verilen hizmetin kalitesini nasıl algılamakta; ayrıca hizmetin verilmesi sırasında, hizmeti veren yönetim kadrosundaki kişilerin performansını nasıl değerlendirmektedirler?
2. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi bünyesinde bulunan bölümlerde görevli olan öğretim elemanları arasındaki algılanan hizmet kalitesi düzeyi ile ilgili benzerlik ve farklar nelerdir?
3. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görevli olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyinde ünvanlara göre bir farklılık var mıdır?

1.3. Önem

Yapılacak araştırma sonucunda elde edilecek bulguların;

1. Yabancı literatür tarandığında, “algılanan hizmet kalitesi” (Perceived Service Quality) kavramının kullanıldığı, hatta bu konuda çeşitli seminer ve konferanslar düzenlendiği görülmüştür. Buna rağmen, sözkonusu kavramın Türkiye’de eğitim sektörü alanında kullanıldığı rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında da, Türkiye’de yükseköğretimde algılanan hizmet kalitesi kavramının ilk kullanımıyla, bu alanda yapılacak diğer çalışmalara öncülük yapacağı,
2. Toplumun önemli dinamiklerinden olan üniversitelerde iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının şu anki varolan durumlarını aktaracağı için bir veri kaynağı oluşturacağı,
3. Çalışmanın öğretim elemanlarının kendi özel bakış açılarını yansıttığı düşünüldüğünden, üniversitenin/fakültenin şu anda kalite göstergeleri açısından nerede olduğunu belirleyeceği,
4. Ortaya koyacağı sonuçlar açısından, Anadolu Üniversitesi’nde ve Eğitim Fakültesi’nde yapılmakta olan toplam kalite yönetimi ve sürekli iyileştirme çalışmalarına gerçekçi ve kapsamlı değerlendirmeler yaparak önemli katkılarda bulunacağı,
5. Başka eğitim kurumlarında ve üniversitelerde sürekli iyileştirme ve geliştirme sürecinde, algılanan hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik benzer uygulamaların yapılmasına yardımcı olacağı ve yol göstereceği umulmaktadır.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada şu görüşlerin doğruluğu test etmeye gerek görülmeden olduğu gibi kabul edilmiştir:

1. Yükseköğretim, hizmet sektörünün diğer tüm hizmet üretim alanları için geçerli “ortak özellikler”i taşıyan bir üretim alanıdır. Diğer bir deyişle, hizmet sektörünün birçok ortak özelliğini taşıyan yükseköğretim kurumları, hizmet sektörü içinde yer alan ve diğer hizmet sektörlerinin özellikleri ile birlikte değerlendirilebilecek bir üretim alanıdır.
2. Yükseköğretimde üreticinin ve üretim sürecinin kalitesi ürünün kalitesinde öncelikli ve belirleyici bir role sahiptir.
3. Yükseköğretimde hizmeti üreten ve “iç müşteri” konumunda değerlendirilebilecek olan öğretim elemanlarının kaliteli hizmet üretimine katkı düzeyleri ile hizmeti üretirken algıladıkları yönetim kalitesi arasında doğru orantılı bir bağıntı vardır.
4. Yükseköğretimde iç müşterilerin algıladıkları yönetim kalitesi, öğretim elemanlarının yönetimden beklentileri ile bu beklentilerin doyum düzeyinin karşılaştırılması ile ölçülebilir. Diğer bir deyişle, yükseköğretimde algılanan hizmet kalitesi, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetten beklentilerinin ve algılarının kıyaslamasıyla ölçülebilir.
5. Hizmet kalitesini belirlemede müşteriler tarafından benzer kriterler kullanıldığı için, geliştirilen hizmet kalitesi boyutları, bir hizmet sektörü olarak değerlendirilen üniversitelerde iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına verilen hizmet kalitesini değerlendirmede de geçerlidir.
6. Yükseköğretimde iç müşterilerin kaliteli hizmet beklentilerinde doyum düzeyi yükseldikçe kendi ürettikleri hizmetin kalitesi de yükselir.

7. Belirlenen koşullar altında oluşturulan örneklem, evreni temsil etme yeterliğine ve temsil edebilme oranına sahiptir.
8. Araştırmada görüşlerine başvurulmuş ve hazırlanan veri toplama aracını (anketi) yanıtlamada yardımcı olan kişiler, güvenilir ve geçerli bilgiler vermiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmada elde edilen bulguların şu kısıtlamalar altında toplandığı ve bunlar dikkate alınarak yorumlanması gerektiği baştan kabul edilmiştir:

1. Çalışmanın genel konusu, her ne kadar öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi olsa da, çalışma Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi evreninde gerçekleştirilecektir.
2. Bu açıdan bakıldığında, araştırmanın genel çalışma alanı, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde yer alan bölümlerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyiyle sınırlıdır.
3. Bir üniversite için iç müşteriler, “öğretim elemanları” ve “yönetim ve destek hizmetler”den oluşmaktadır. Araştırmanın çalışma kümesinde (örnekleminde) yer alacak iç müşteriler, öğrencilerle doğrudan etkileşimde bulunan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

YÖNTEM

Bu bölümde, çalışmanın araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili başlıklarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma, genel tarama modeline göre yürütülecektir. Tarama modeli, geçmişte gerçekleşmiş bir durumu ya da varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. Bu araştırmada “Algılanan Hizmet Kalitesi”ni belirlemek amacıyla öğretim elemanlarından bir grup alınarak Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nin bünyesinde barındırdığı öğretim elemanlarına yönelik verdiği hizmetin kalitesi hakkında genel bir yargıya ulaşılmaya çalışılacaktır. Ayrıca, bu yargı ışığında, ortaya çıkacak algılama düzeylerinin arttırılması konusunda yapılması gerekenler ile ilgili çeşitli öneriler getirilmeye çalışılacaktır. Bu açıdan bakıldığında ise çalışma, konusu itibarıyla tarama modeline uygun bir çalışma olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Evren ve Örneklem

Herhangi bir araştırma tekniğinin alan uygulamasında iki yol izlenir. Bunlardan birisi tam sayım, ötekisi ise örneklemedir. En sağlıklı, en güvenilir ve geçerli araştırma, evrenin tümünü kapsamı içine alan araştırmadır. Bu bağlamda, evren, herhangi bir

gözlem alanına giren obje ya da bireylerin tümüdür. Toplumsal bilim araştırmalarında genellikle zaman, maliyet ve emek faktörleri sınırlayıcı faktörlerdir. Bu nedenle de evrenin tümü yerine onu temsil edecek nitelikte bir parçası seçilir ve inceleme o parça üzerinde yapılır. Araştırma, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının "*Algılanan Hizmet Kalitesi*"ni ölçmek ve daha sonra da bu hizmet kalitesinin yükseltilmesinde uygulanabilecek önerilerin geliştirilmesi amacıyla yapılacaktır. Bu nedenle öğretim elemanlarından oluşacak çalışma kümesi yerine, evren içinde bulunan (Eğitim Fakültesi bünyesinde bulunan) öğretim elemanlarının tümüne ulaşılması planlanmıştır.

2.3. Verilerin Toplanması

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesini ölçecek olan bu araştırmada, verilerin toplanması, ilgili alanyazının araştırılması amacıyla belge tarama yöntemi kullanılmıştır. Kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Konuyla ilgili Türkçe ve İngilizce'de yayımlanmış kitaplardan, araştırma bulgularından, süreli yayınlarda yer alan makalelerden yararlanılmıştır.

Anadolu Üniversitesi'nde görevli olan ve öğretim elemanı olan kişilerin üniversiteden beklentilerini öğrenmek ve hizmet kalitesi kriterlerini belirlemek amacıyla öğretim elemanlarıyla görüşmeler yapılmış, bu görüşmelerden elde edilen verilerin de yardımıyla varolan hizmet kalitesini değerlendiren bir ölçek geliştirilmiştir. Bu tür bir ölçek geliştirilirken, özellikle hizmet sektöründe algılanan hizmet kalitesini ölçmeye yardımcı olan SERVQUAL ölçeğinden yararlanılmış; sözü edilen SERVQUAL ölçeğinin eğitim sektörüne uygulanabilir bir uyarlaması yapılırken ise hem motivasyon kuramlarından (özellikle Herzberg Kuramı'ndan) hem de çalışmanın alanyazın kısmında açıklanmış olan "iletişim hizmetleri" kavramının özelliklerinden yararlanılarak bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca bu ölçek geliştirilirken hem öğretim elemanlarının beklentilerinin ne olduğunun öğrenilmesi hem de ankette yer alacak soru başlıklarının belirlenebilmesi amacıyla bir grup öğretim elemanı ile

görüşme yapılmış; kendilerine hizmet sağlayan yöneticilerden beklentileri ile ilgili görüşleri öğrenilmeye çalışılmıştır. Söz konusu görüşme sonrasında ortaya çıkarılan genel başlıklar aşağıda sıralandığı şekildedir:

- üniversitenin genel imajı
- yöneticilerin ve öğretim elemanlarının üniversiteyi benimsemeleri
- kişilerin alanlarıyla ilgili yeterli bilgi ve beceri sahibi olmaları
- yöneticilerin yönetim ve liderlik konularında bilgi ve tecrübe sahibi olmaları
- kişilerin yöneticilik vasıfları
 - tarafsız olması
 - önyargısız olması
 - adaletli olması
 - dürüst olması
 - güvenilir olması
 - güleryüzlü olması
 - yardımcı olmaya istekli olması
 - hoşgörülü olması
 - astlarından saygı görmesi
 - astlarına saygı duyması
 - bireylerarası ilişkilerde başarılı olması ve iletişiminin güçlü olması
 - gerçek anlamda bir lider olması
 - yöneticilik akademisyenlik görevlerini birlikte yürütmesi
 - rehber rolünü üstlenmesi ve yapılan çalışmalara öncülük etmesi
 - sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesinde organizatörlük rolünü üstlenmesi
 - disiplini sağlayabilmek için uygun bir denetim sistemini geliştirmiş olması
 - ihtiyaçların belirlenebilmesi için bir anlamda gözlemcilik rolünü üstlenmesi
 - yenilikçi olması, değişimi körüklemesi
 - destekleyici davranarak öğretim elemanlarını olduğu gibi kabul etmesi
 - arkadaş ve sırdaş olması
 - iyi bir dinleyici olması

- astlarının başarı değerlemesini yaparken objektif davranması
- belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için uygun programlar geliştirmesi
- öğretim elemanlarını her türlü fiziksel ve psikolojik tehlikeye karşı koruması
- öğretim elemanlarından beklediği davranışları ilk önce kendisi göstererek rol modelliği yapması
- sorun çözücü gibi davranması
- olası çatışmalarda ve karşılaşılan sorunlarda uzlaşmacı bir tavır takınması
- başarı değerlemesi sonuçlarını (hem olumlu hem de olumsuz sonuçları) astlarına uygun bir biçimde aktarması
- astlarına yeterli zamanı ayırması
- öneri ve şikayetleri dinlemesi ve dikkate alarak girişimlerde bulunuyor olması
- öğretim elemanlarına hizmet verirken, hizmeti ihtiyaç duyulduğu anda ve hatasız verebiliyor olması
- kişisel sorunlarını (ailesiyle, özel hayatıyla ilgili) ve astları ile yaşadığı özel sorunları iş ortamına ve ilişkilerine yansıtıyor olması
- diğer yöneticilerle ve ilgili birimlerle işbirliği içinde çalışabiliyor olması
- astlarının ihtiyaç ve beklentilerini tam ve eksiksiz olarak biliyor olması veya öğrenmek için çaba harcıyor olması
- astlarının istek ve ihtiyaçlarını tatmin edici bir düzeyde karşılıyor olması
- öğretim elemanlarının eğitim-öğretim hizmetlerinde ihtiyaç duyduğu materyalleri sağlayabiliyor olması
- öğretim elemanlarının bilimsel çalışmalarında maddi desteği sağlayabiliyor olması
- öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerine yardımcı olması
- öğretim elemanlarının görevlerini tam ve eksiksiz bir biçimde yerine getirebilmeleri için yardımcı olması
- öğretim elemanlarına görev verirken onların mesleki gelişimlerini engellememeye çalışması
- öğretim elemanlarını yaptıkları işlere göre ödüllendirmesi
- astlarına verdikleri sözleri tutmaları
- öğretim elemanlarına ek gelir sağlamak

- yapılacak işler için kaynak yaratabilmesi
- resmi veya özel kurum ve kuruluşlarla ortak çalışmalar yapabilmesi
- bürokratik işlemleri olabildiğince azaltması
- öğretim elemanlarının gönüllü olarak yapılan çalışmalara katılımını sağlamak için uygun ortamları hazırlaması
- yöneticiler yapılan veya yapılması kararlaştırılan her türlü çalışma hakkında öğretim elemanlarına bilgi verip haberdar olmalarını sağlaması
- öğretim elemanlarıyla ilgili tutulan kayıtların ve özel bilgilerin gizli kalmasını sağlaması, başkaları tarafından öğrenilmesini engellemesi
- öğretim elemanlarının yapılan işlere katılımını sağlaması
- öğretim elemanlarının görüş ve düşüncelerini açıkça ve rahatlıkla aktarabilecekleri ortamı hazırlaması
- üniversitede/fakültede yeterli sayıda öğretim elemanı olabilmesi için çaba harcaması
- üniversiteye/fakülteye nitelikli öğretim elemanlarını çekebilmesi
- üniversitede/fakültede nitelikli öğretim elemanlarını tutabilmesi
- adaletli davranarak bölümlerin gelişmesine eşit destek verebilmesi
- alınan kararların uygulanmasını ve gelişimini takip edebilmesi
- iş stresini düşürmek için ortamları düzenlemesi
- destekleyici bir ortam yaratmak için fiziksel çalışma koşullarını hazırlaması
- kütüphane hizmetlerinin yeterli ve nitelikli bir düzeyde verilebilmesi için çaba harcaması
- öğretim elemanlarının nitelikli çalışma yapabilecekleri ve ihtiyaçlarını giderebilecekleri uygun ve yaşanabilir çalışma odalarına sahip olması
- öğretim elemanlarının odalarında işlerini yapabilmeleri için gereksinim duydukları donanımın olması
- öğretim elemanlarının teknik donanım düzeyi yeterli, internete bağlı ve işlevsel bir bilgisayara sahip olması
- öğretim elemanlarının sahip olduğu donanımın zaman zaman güncelleştirilmesi
- öğretim elemanlarının faks, fotokopi ve yazıcı hizmetlerini ucuz ve kaliteli alabilmesi

- yöneticilerin çeşitli sosyal etkinlikleri düzenliyor olması
- kampus, fakülte ve oda temizlik işlerinin yeterli ve düzenli biçimde yapılıyor olması
- öğretim elemanlarına sunulan yemekhane, kafeterya ve kantin türü hizmetlerin çok çeşitli ve ucuz olması
- kampus ve fakülte içi çevre düzenlemesinin göze hitap etmesi
- fakülte ve yüksekokullardaki fiziksel imkanların yeterli ve uygun olması (derslik gibi, dersliklerdeki ısı, ışık ve havalandırma özellikleri gibi)
- kampusun fiziksel ve teknik altyapıya sahip olması (bina, bahçe, spor salonu, sağlık merkezi, ortak kullanım alanları, kanalizasyon sistemi gibi)
- kampus ve fakültedeki olası çeşitli tehlike ve kazalara karşı gerekli önlemlerin alınması
- öğretim elemanlarının karşılaştığı çeşitli teknik sorunların çözümünde yardımcı olarak deneyimli ve uzman teknik personelin bulunması
- öğretim elemanlarının ihtiyacını karşılayacak sosyal tesislerin bulunması
- öğretim elemanlarına yetkili olma duygusu yayması
- açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite dengesi yaratması
- birlikte çalışma ilkesine (takım çalışmasına) önem vermesi

Yukarıda da belirtildiği gibi, öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerle ilgili beklentilerinden yola çıkılarak, algılamalarını belirlemede yardımcı olacağı düşünülen bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek, gerçek uygulama öncesinde anket formu haline getirilerek Eğitim Fakültesi'nde görevli olan 30 öğretim elemanına, güvenilirlik analizini yapmak amacıyla doldurtulmuştur. Çalışma sonrasinda anketin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,9828 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu rakamın en fazla 1 değerinde olabileceği düşünüldüğünde, ortaya çıkan güvenilirlik katsayısının kullanılabilir bir değer olduğu rahatlıkla söylenebilir. Bir araştırmanın sonuçlarının tutarlılığı, yapılan araştırmanın güvenilir olup olmadığı ile yakından ilgilidir.¹⁸ Diğer bir ifadeyle, güvenilirlik, genel olarak, bir araştırmada kullanılan ölçeklerin hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme derecesi olarak tanımlanabilir. Daha da açık söylemek

¹⁸ P. D. Leedy, *Practical Research Planning and Desing* (New York: MacMillan Publishing Company, Fourth Edition), 1989, s. 45.

gerekirse, çalışmada kullanılan ölçek, 0,9828 güvenilirlik katsayısı ile, hatalardan uzak ve tutarlı sonuçları verme açısından uygulanabilir bir ankettir.

Özellikle, genelleştirme bünyesinde kullanılan Cronbach's alpha sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda güvenilirliği hesaplamada kullanılan en uygun yöntem olarak kabul edilmektedir ve yaygın bir biçimde kullanılmaktadır (Örneğin; Lusch 1976; Lusch ve Brown 1982; Dwyer ve Welsh 1985; Gaski 1986; Schul ve Babakus 1988). Bir iç tutarlılık metodu olan Cronbach's alpha esas olarak, bir ölçekteki itemlerin (soruların) iki gruba bölünmesi ve iki gruba göre cevap verenlerin cevapları arasındaki ilişkilerin incelenmesi temeline dayanır. Araştırma ve istatistik literatüründe split-half reliability olarak geçer. Yine bununla bağlantılı olarak, herhangi bir araştırma ölçeğinin uygulanabilir olması için, Cronbach's alpha değerinin en az 0,6 olarak çıkması güvenilirlik şartı için yeterlidir.¹⁹ Bu bağlamda, 0,9828 Cronbach's alpha rakamının uygulanabilir bir değer olduğunu söylemek rahatlıkla mümkündür.

Algılanan hizmet kalitesini değerlendirmeye yönelik bu ölçek, anket yöntemiyle Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin tüm bölümlerinde bulunan ve her kadroyu temsil edecek sayıda ve yeterlikte öğretim elemanına uygulanmıştır.

2. 4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anket yoluyla toplanan olan veriler, Excel programı kullanılarak önceden hazırlanan veri işleme formuna girilmiştir. Anketler veri işleme formuna girilirken, her ankete sırasıyla bir "anket numarası" verilmiştir. Bunun nedeni ise, anket işleme sırasında ortaya çıkabilecek hataların kolayca bulunup düzeltilebilmesidir. Bu şekilde, veri işleme formuna işlenen veriler, daha sonra SPSS (Statistical Program for Social Sciences) programına aktararak üzerinde veri çözümleme işlemleri yapılmıştır. Veri çözümleme işlemleri sonucunda elde edilen sonuçlar tabloları ile birlikte çalışmanın 4. bölümü olan "Bulgular ve Yorum" başlığı altında verilmektedir.

¹⁹ Çağatay Ünüsan, "Güvenilirlik (Reliability) Kavramı ve Kavramın Ülkemiz Pazarlama Bilimi Araştırmalarındaki Yeri," I. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı. (İzmir: 11-12 Kasım 1993), s. 597-598.

ALANYAZIN TARAMASI

3.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite, anlaşılması zor olan, kolaylıkla birbirinden ayırt edilemeyen boyutları olan, oldukça karmaşık bir kavramdır.²⁰ Bu yüzden, kalite, müşteriler tarafından açık bir biçimde ifade edilememekte; kalite sorunları birtakım şikayetlerle ifade edilmektedir.²¹

Kalite felsefe, ekonomi, pazarlama ve üretim yönetimi gibi başlıca dört disipline mensup araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Felsefe, tanımlar üzerinde dururken; ekonomi, kaliteyi kar maksimizasyonu ve pazar dengesi; pazarlama, satın alma davranışının belirleyicileri ve müşteri doyumu; üretim yönetimi ise mühendislik uygulamaları ve üretim kontrolü açısından irdelemiştir. Sonuçta, her bir disiplin kalite olgusunu, kendi terminolojilerini kullanarak, farklı bir analitik çerçevede ele almıştır.²²

Geleneksel anlamda yaklaşıldığında, kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk²³ olarak ele alınmaktadır. Ancak günümüzde kalite kavramı bu tanımlara sığmayacak derecede yeni boyutlar kazanmıştır. Günümüzde, kalite kavramı, günlük konuşmalardaki dağınıklığından kurtarılmış, dar tanımlama kalıplarından çıkartılarak esnek ve dinamik bir çerçeve içine yerleştirilmiştir. Bu özelliğiyle de kalite kavramı, stratejik bir yönetim aracı durumuna gelmiştir. Dolayısıyla kalite kavramı artık “*kalite müşterinin istediğidir*” şeklinde çağdaş bir anlam ifade etmektedir. Üç sözcükle ifadelendirilen bu tanım, aslında, kaliteye bakış açısını ciddi bir biçimde değiştirmekte

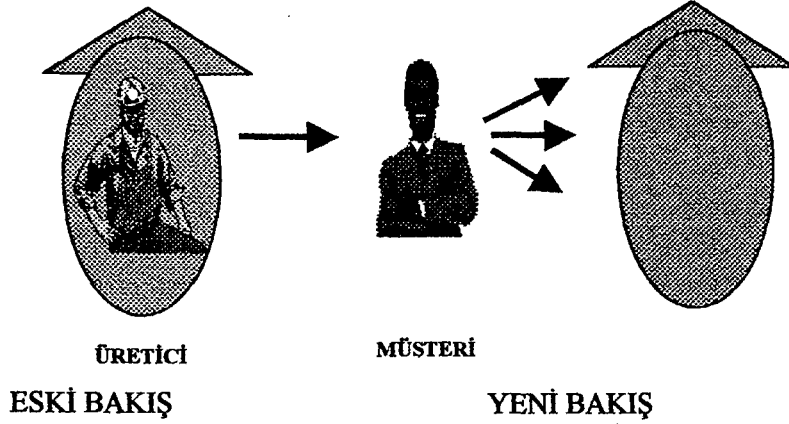
²⁰ A. Parasuraman, V.A. Zeithaml ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research,” *Journal of Marketing*, (49 Sonbahar, 1985), s. 41.

²¹ Hirotake Takeuchi ve J. A. Quelch, “Quality is More than A Good Product,” *Harvard Business Review*, (4, July-August 1983), s. 141.

²² David A. Garvin, *Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge* (USA, 1988), s. 39.

²³ Haluk Erkut, *Hizmet Kalitesi* (Birinci Basım, İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 2, 1995), s. 5.

ve odak noktasını işletmenin hem içinde hem de dışında bulunan müşterilere doğru taşımaktadır. Bakış açısındaki ve odak noktasındaki bu değişikliğin çok yönlü sonuçları olması çok doğaldır (Şekil 1).



Şekil 1. Kaliteye Bakış

Bu açıdan bakıldığında, kalite kavramı, “*bir hizmetin, müşteri gereksinim ve beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir*” diye de tarif edilebilir. Müşterilerin beklentilerine bağlı olarak, kalite kavramı topluma, toplumun kültürel gelişimine, beğeni ve alışkanlıklarına göre değişen bir kavramdır. Amaç, müşteri beğenilerini ve gereksinimlerini daha iyi tespit etmek, daha iyi yakalamak ve rakiplerinden daha iyi ve etkili bir hizmet üretmektir.

Kalite ile ilgili literatür incelendiğinde, bu alanda yapılmış çalışmaların genellikle mal üreten işletmelere yönelik olduğu; ve ayrıca kalite olgusunun ürün ve üretime yönelik bir yaklaşıma dayandırıldığı görülmektedir. Ürün ve üretime yönelik kalite yaklaşımına göre bir malın kaliteli olup olmadığı ise işletme yönünden ya da işletme içi faktörlere göre değerlendirilmektedir.²⁴ Ancak, son yıllarda kalite olgusu yeni bir yaklaşım ile irdelenmektedir. Yeni yaklaşıma göre kalite artık bir “işlev” değil, bir “strateji”dir.²⁵

²⁴ Nermin Uyguç, *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım* (Birinci Basım, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 1998), s. 1.

²⁵ Fikru H. Boghossian, “Build Quality In: Don’t Inspect It,” *SAM Advanced Management Journal*, 53, 4, (1988), s. 45.

Stratejik yaklaşıma göre, hem iç hem de dış müşteriler, işletmelerin stratejik önem taşıyan çıkar gruplarıdır. Buna göre, bir işletmenin ürettiği mal ya da hizmet, ancak müşterilerinin gereksinimlerini ve beklentilerini karşıladığı zaman kalitelidir. Kalite kontrolü ise işletme tarafından değil; mal veya hizmetten yararlanan ve işletmenin söz konusu olan iç ve dış müşterileri tarafından yapılmakta; “kaliteli” veya “kalitesiz” olarak değerlendirilmektedir.

Doğrudan “kaliteyi müşteri belirler” yaklaşımını benimseyen Juran, kalite kavramını “kullanıma uygunluk” olarak tanımlamaktadır.²⁶ Kullanıma uygunluk ise, bir malın, kullanıldığı sürece, kullanıcının amaçlarına hizmet etme derecesidir. Juran, kullanıma uygunluğu ya da kaliteyi işletme yönünden değil, bizzat o ürün veya hizmetten yararlanan kullanıcı (iç ve dış müşteri) yönünden değerlendirmektedir.

Kalite olgusunu işletme veya örgütlerin performans (etkililik) ölçütü olarak gören Gross²⁷ ise özellikle kaliteye ilişkin değerlendirmelerin “ne kadar/ne derece iyi” sorusuna cevap oluşturduğunu belirtmektedir. Gross’a göre, bu anlamda kalite, bir ürünün spesifikasyonlara (belirlenen özelliklere, standartlara) uygunluk derecesi olarak tanımlanmaktadır. Burada spesifikasyon terimi, ürün ya da hizmetlerin bir ya da birden fazla sayıdaki nitelikleri ya da yönleri ile ifade edilen “beşeri beklenti”yi açıklamaktadır. Buna göre, bir yatağın, bir otomobilin ya da sağlık hizmetlerinin kalitesi, en iyi şekilde, bunların uykuya, ulaşım, sağlığa veya insanların mal veya hizmetlerden bekleyebilecekleri diğer sonuçlara veya yararlarına olan katkıları bakımından değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeyi de o malı veya hizmeti alıp kullanan müşteri yapmaktadır. Başka bir deyişle, mal ve hizmetler insanların istek ve gereksinimlerini karşılamak amacı ile yaralandıkları araçlardır. Bunların iç ve dış müşteri gereksinimlerini doyurma derecesi ise mal veya hizmetin kalitesi ile açıklanmaktadır. Çok sayıda ve birbirinden farklı kalite tanımlarının yapılmasının nedeni ise kalitenin çok boyutlu olmasıdır. Regina von Diemer, yazdığı bir makalesinde, Garvin’in kalite kavramını “müşterileri sıkıntılardan koruma değil, memnun etme ve tatmin etme aracı” olarak tanımladığını belirtmektedir. Diemer aynı

²⁶ Ömer Peker, “Toplam Kalite Yönetimi,” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: XXVI, Sayı: 1, Mart 1993 s. 200.

yazısında, kalite konusu ile ilgili olarak çalışan Garvin'in ısrarla önerdiği ve işletmeler ürettikleri ürün veya hizmetlerin kalitesini tanımlarken, diğer bir deyişle, müşteriye memnun etmeye çalışırken dikkat etmeleri gereken noktaları şu şekilde sıralamıştır:²⁸

1. *Müşterinin Algıladığı Kalite*: Bir ürünün imajı ya da saygınlığıdır.
2. *Temel Özellikler*: İlk kullanımı destekleyen temel özelliklerin belirlenmesidir.
3. *İşe Yararlılık*: Bir ürünün kullanımının ve onarımının kolaylığıdır.
4. *Dayanıklılık*: Ekonomik bir birim olan ürünün işe yarar bir şekilde kullanılma süresinin bir ölçüsüdür.
5. *Güvenilirlik*: Belirli bir dönemde ürünün yanlış işlev görme ihtimalinin ortadan kaldırılmasıdır. Mesela, buzdolabının mutlaka soğutması, fırının pişirmesi gibi.
6. *Uygunluk*: bir ürünün dizaynı ve özelliklerinin belirlenmiş standartlara uygun olma derecesidir. Örneğin, TSE, ISO 9000 gibi.
7. *Estetik*: Bir ürünün görünüşü, uyandırdığı duygular, tadı, sesi ya da korkusu gibi özellikleridir.
8. *Başarı*: Ürünün ilk kullanımında başarı sağlamadır.

Dizayn	Üretim	Satış	Dağıtım	Satış Sonrası Hizmetler
Başarı	Uygunluk	Kolaylıklar	Sayı/miktar	Tahmin Edilebilen Hizmetler
Temel Özellikler		İletişim Süreci	Zaman	Tahmin Edilemeyen Hizmetler
Estetik		Ulaştırma Sistemleri	Yer	
Güvenilirlik				
Dayanıklılık				
Güvenlik				
Algılanmış Kalite				

Şekil 2. Bir Süreç Olarak Kalite

Diğer yandan, kalite kavramını iç ve dış müşteri yönünden, ancak değişik görüş açısı ile inceleyen “algılanan kalite” kavramına göre nesnel, objektif kalite yoktur; tüm kalite değerlendirmeleri öznelidir. Bu açıdan bakıldığında, Zeithaml²⁹ algılanan kaliteyi, hem iç ve hem de dış müşterinin bir mal ya da hizmetin, bütün olarak, mükemmelliği veya üstünlüğü hakkındaki değerlendirmesi olarak tanımlamaktadır.

²⁷ Bertram M. Gross, **Organizations and Their Managing** (McMillan Company, USA, 1968), s.368-369.

²⁸ Regina von Diemer, “İletişim ve İşbirliğinde Kalite,” **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1994/2, Ankara: MPM Yayınları, (1994), s. 99.

Şu ana kadar bir giriş niteliğinde verilen kalite kavramlarının birçoğu, bir anlamda mal üreten işletmeler için kullanılmakta olan kalite kavramını ifade etmektedir. Her ne kadar müşteri ve hizmet kelimeleri de geçse, bu tanımlar eğitim sektöründe ifade edilen kalite kavramını tam anlamıyla karşılamamaktadır.

Kalite olgusu çok eskiden beri bilinmesine ve bu konuda oldukça zengin bir literatür bulunmasına rağmen, kalite kavramının tanımlanmasında karşılaşılan çeşitli güçlükler, işletmelerin kaliteli mal ya da hizmet üretmedeki başarısızlıklarının ya da kaliteli bir mal veya hizmet üretiminde nasıl başarılı olacaklarını bilememelerinin bir nedeni olarak sayılmaktadır.

Görüldüğü gibi, kaliteyi herkesin kabul edebileceği kesin çizgilerle tanımlayabilmek oldukça güçtür. Kalite, herhangi bir hizmetin niteliklerinin hizmeti alan veya kullanan kişinin isteklerini karşılayabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma göre, kullanıcı veya tüketiciler aldıkları hizmetten memnun kalıyorlarsa, o hizmet kalitelidir. Diğer bir deyişle, belirli bir müşterinin isteklerine uygunluk kalite terimleriyle karşılanmaktadır. Bu anlayış kalite kavramına büyük bir esneklik ve dinamizm getirmektedir.

Sonuç olarak kalite kavramı, “müşteri isteklerinin tatmini, müşteri beklentilerinin karşılanması, iş süreci performansının iyileştirilmesi, maliyetlerin düşürülmesi ve benzeri amaçlar için kullanılan stratejik bir yönetim aracıdır” şeklinde tanımlanmaktadır.

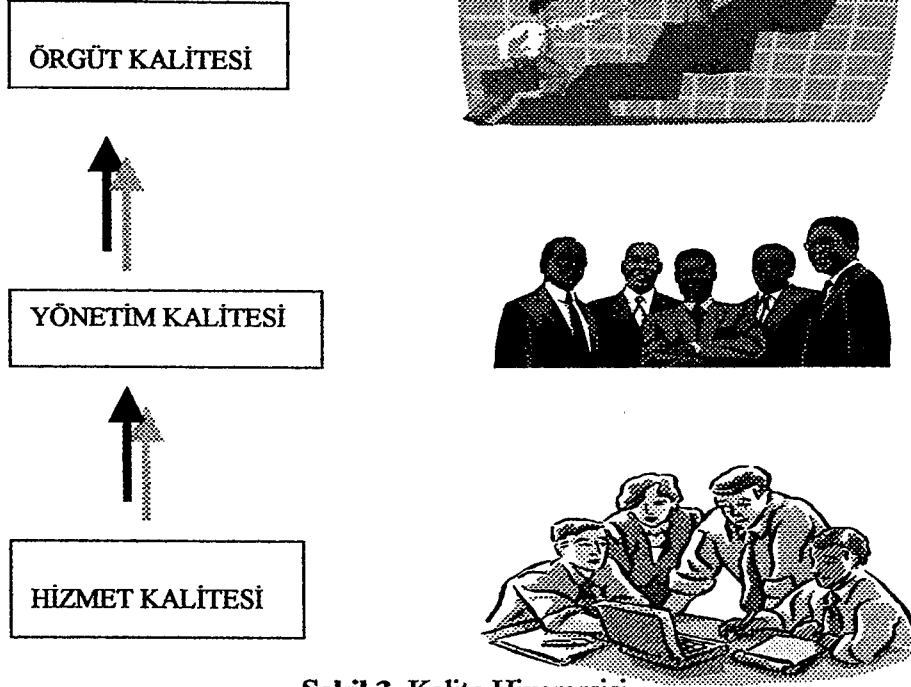
Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, iç ve dış müşterinin belirlediği kalitede, ürün ve hizmet kalitesinin boyutları aşılmıştır. Kalite kavramının sınırları genişlemiştir. Bunu şöyle açıklayabiliriz: Bugün için, kalitenin ne olduğunu hem iç hem de dış müşteri belirlemektedir. Müşteriler ve bu müşterilerin bulunduğu pazarlar (sektörler) doğal olarak benzer değildir. Bazı pazarlar, hala alışlagelmiş temel fonksiyonların yerine getirilmesiyle memnun olabilirken, diğer bazıları fonksiyon/güvenilirlik/fiyat vb.

²⁹ Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” *Journal of Marketing*, 52, July, (1988), s. 3-5.

beklentilerin şimdiye kadar ki tatmin ediciliği yanında yeni tür sorunlara yeni çözümler getirilmesini beklemektedirler.

İsteklerin yerine getirilmesi ürüne veya hizmete duyulan gereksinimin karşılanmasına göre daha öncelikli olduğunda, ürünle veya hizmetle doğrudan veya dolaylı ilintili hizmetlere ilişkin özellikler de o derece önem kazanmaktadır. Show-room düzenlemesi, müşteri ile temasta olan personelin eğitim seviyesi, davranış/tutum/dış görünüş, işletme imajı vb. özellikler gün geçtikçe daha büyük bir rol oynamaktadır. Bu tür bir süreç özellikle, eğitim sektöründe ön plana çıkmaktadır. Örneğin, bir üniversitenin ürettiği mal veya hizmet, topluma kaliteli, yetişmiş ve istihdam edilebilir mezunlar sunmak, araştırma yapmak, bilgi üretmek, üretilen bilgiyi ihtiyaç duyan kesimlerle paylaşmak ve sanayi ile işbirliğini geliştirmektir. Sürece bu açıdan baktığımızda, istenilen düzeyde kaliteli mezun sunabilmek ve aynı zamanda az önce söylenilen görevlerin tümünü eksiksiz ve etkili bir biçimde yerine getirebilmek için çalışan ve iç müşteri durumunda olan öğretim elemanlarına yönelik üniversite yönetiminin onların beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde bir hizmet vermesi gerekmektedir.

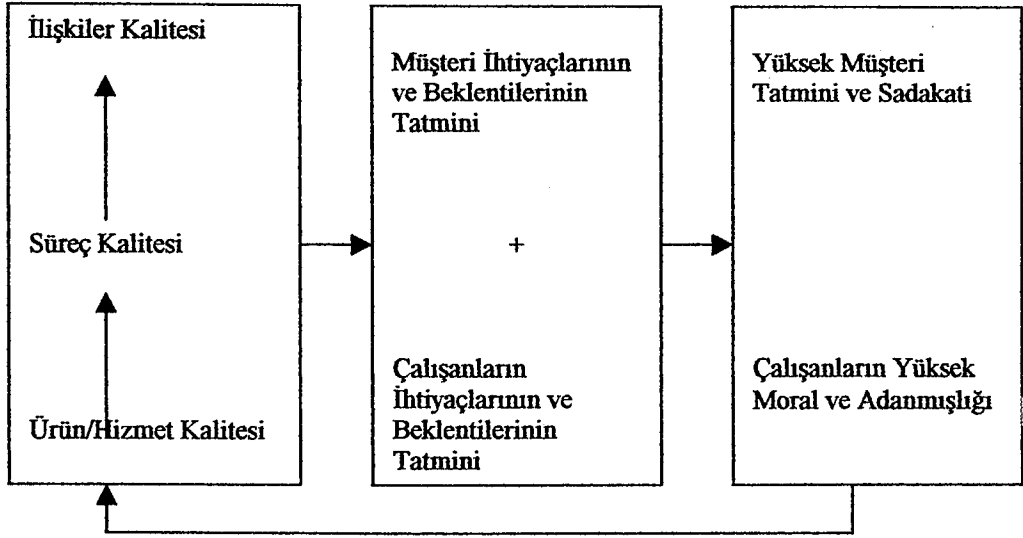
Diğer bir deyişle, bir işletme ister mal üretsин isterse topluma kaliteli mezun sunmayı hedeflesin, bunları başarabilmesi için herşeyden önce iç müşteri konumunda bulunan çalışanlarına verdiği hizmet yüksek bir kaliteye sahip olmalı ve bunun da ötesinde daha geniş çaplı düşünülecek olursa yüksek bir işletme kalitesine ulaşmış olmalıdır. İşletme kalitesi, müşteri tarafından faaliyet gösterdiği alanda en iyi olarak tanınmak amacıyla, hem iç hem de dış müşterilerinin beklentilerine yönelik ve hizmet kalitesini yüksek bir düzeyde algılamalarına yardımcı olacak biçimde daha güvenilir bir hizmet sunma becerisine sahip olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, işletme kalitesine kadar ulaşan bir kalite hiyerarşisi aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir (Şekil 3).



Şekil 3. Kalite Hiyerarşisi

Diğer bir deyişle, hangi sektörde faaliyet gösterirse göstereceğin, tüm işletmelerin ilgi ve uğraş alanlarından biri haline gelen kalite kavramı ve anlayışının odak noktası, ürün kalitesinden, süreç kalitesine ve oradan da ilişki kalitesine doğru gelişmektedir. Bu gelişme ve değişimin sonucunda müşterilerin ve çalışanların (dış ve iç müşterilerin) ihtiyaçlarını, beklentilerini tatmin edebilmek ve sonrasında da en yüksek potansiyele ulaşmak mümkün olabilmektedir. Sadece dış müşteri ihtiyaçlarını değil, bunun yanı sıra iç müşteri konumunda olan çalışanların da ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edip karşılayabilmek örgütsel başarı için vazgeçilmez bir zorunluluktur. Çalışanların, hem iç hem de dış müşteri ilişkilerinin önemini bilip benimsemesi ve bunu daha iyi ve güzele taşıma arzusunda olması, günümüz çağdaş rekabet koşullarının yaşandığı bir ortamda işletmeye olumlu katkılar sağlayacak bir yaklaşım ve olmazsa olmaz koşullardan biridir.

Anlatılanlar ışığında, çalışanların ve müşterilerin tatmin sonuçları aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (Şekil 4).³⁰



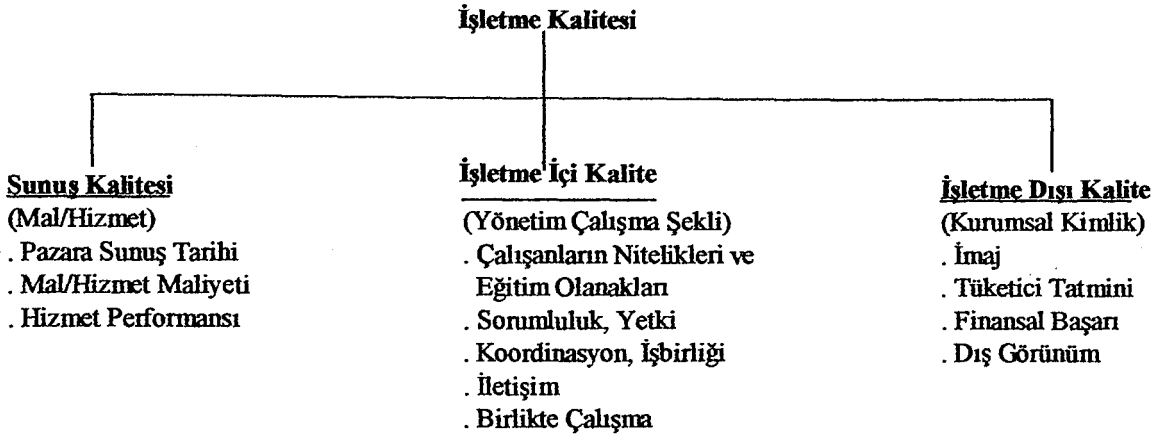
Şekil 4. Çalışanların ve Müşterilerin Tatmin Sonuçları

Somut bir mal üreten endüstriyel işletmeler için “işletme kalitesi” yaklaşımı, başlangıçta, büyük bir anlam ifade etmemiştir.³¹ Ancak, eğitim sektörü gibi soyut hizmetler üreten işletmeler için, işletme kalitesi, hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir alt yapısı ya da olduğu gibi ta kendisidir. Aşağıdaki şekilde (Şekil 5), işletme kalitesinin bir işletme için ne anlam ifade ettiğini özet bir şekilde görmek mümkündür.³²

³⁰ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 4.

³¹ Haluk Erkut, **Hizmet Kalitesi** (Birinci Basım, İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 2, 1995), s. 9.

³² Haluk Erkut, **Hizmet Kalitesi** (Birinci Basım, İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 2, 1995), s. 10.



Şekil 5. İşletme Kalitesi

Yükseköğretim kurumlarına baktığımızda, işletme içi yüksek kalite düzeyine ulaşılması için, diğer bir deyişle iç müşteri konumunda bulunan çalışanların algıladığı hizmet kalitesinin yükseltilebilmesi için birer motive edici unsur olarak çalışanların niteliklerinin artırılması için eğitim olanaklarının sağlanması, çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi, organizasyon içerisinde koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, çalışanlara takım çalışmasında bulunabilme becerisinin kazandırılması, hedeflere birlikte ulaşma isteğinin uyandırılması ve bütün bunların sürekli olarak gerçekleştirilebileceği güçlü bir örgütsel iletişim sürecinin işletilip verimli bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi gibi unsurların ne kadar önemli oldukları tüm açıklığıyla ortadadır. Farklı bir açıdan bakıldığında da, işletme içi kalite bir anlamda işletme içindeki sistemle ilgilidir. Bu noktayı biraz daha açmak ve sonrasında da son zamanlarda birçok işletme için çok önemli bir duruma gelen ve çağdaş bir yönetim anlayışı olarak ün kazanan toplam kalite yönetimini açıklamada yarar görülmektedir.

Çağdaş işletme kuramına geçiş insan ilişkileri akımının, işletmenin bir toplumsal sistem olarak görülmesine yol açan araştırmaların sonucunda gerçekleşmiştir. Çağdaş işletme kuramını açıklayabilmemiz için sistem ve sistem yaklaşımından söz etmemiz gerekmektedir.³³

³³ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (Birinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221, 1997), s. 49.

Sistem, birbirleriyle karşılıklı iç bağımlılıkları olan ögelerden meydana gelmiş bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistemi oluşturan her öge diğer ögelerle karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Sistemi oluşturan ögelerin birinde ya da birbirleriyle ilişkisinde ortaya çıkan bir değişiklik, sistemde de değişikliğe yol açar.

Ortak bir amacı gerçekleştirmek için, işbirliğinde bulunmak isteyen ve birbirleriyle iletişimde bulunabilen insanlar bir araya geldiklerinde biçimsel işletme oluşmuş olur. Ortak bir amaç, işbirliği ve iletişim bir toplumsal sistem olarak biçimsel işletmenin ögelerini oluşturur.³⁴ İşletmeyi oluşturan bu üç ögeden birinde bir değişiklik olduğunda, bu değişiklik diğer ögeleri de etkileyecektir. Sözelimi, iletişim ögesinde meydana gelecek olumlu ya da olumsuz bir değişiklik, işletmenin amaçları ve işbirliği konusunda da değişikliğe yol açacaktır. Sistem yaklaşımı olarak adlandırılan bu görüş, tüm işletmeler için geçerli bir tek yapı ve ona uygun iletişim sistemi olamayacağını, yapıların, iletişimin ve işletmesel yaşama ilişkin çeşitli ilkelerin her bir işletmenin hem çevresine hem de teknolojisine bağlı olarak değişebileceğini benimser. Sistem yaklaşımında iletişim, bir sistem olarak işletmenin ögelerini birbirine bağlayan ve birbirlerine uyumlarını sağlayan bir süreç olması nedeniyle çok önemlidir.³⁵

Çağdaş işletme kuramcılarında Katz ve Kahn, alt sistemleri birbirine bağlayarak birleştiren ve böylece işletmenin bütünlüğünü sağlayan üç işletme ögesinden söz ederler. Bunlar roller, normlar ve değerlerdir. Bu üç öge, işletmenin tüm alt sistemlerinde bulunur. İşletmede her konunun görev ve sorumlulukları tanımlanmıştır. Dolayısıyla bu konumlarda bulunan işgörenlerin ne gibi işler yapacağı ve nasıl davranacağı da bellidir. Bu önceden belirlenmiş iş ya da faaliyet dizisine rol adı verilir. Bir işletmede işgörenlerden, rollerine uygun davranmaları beklenir. İşletme içinde nasıl davranılacağını da normlar gösterir. Bu normlar, toplumun benimsediği değerlere, inançlara ve yargılara da ters düşmez. Roller, işlevsel olarak birbirlerine bağlı olduklarından işletmede birleştirici bir temel oluştururlar.³⁶

³⁴ Oğuz Onaran, *İşletmelerde Karar Verme* (Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1975), s. 18-19.

³⁵ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi* (Birinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221, 1997), s. 49-50.

³⁶ Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, *Kamu Yönetimine Giriş* (Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 212, 1984), s. 125-129.

Çağdaş işletme kuramlarında, insan işletmenin temel öğelerinden biridir ve diğer işletme öğeleri ile etkileşim içindedir. Dolayısıyla, işletmesel amaçlara ulaşmada, insan ve diğer öğeler birlikte etkileşim içinde işlev görürler. İşletmenin amaçları ile işletmenin öğesi olarak insanın amaçları arasında doğal olarak bir çatışma söz konusudur. Bu çatışmanın giderilebilmesi, işletmenin amaçları ile insanın gereksinimleri arasında bir dengeyi sağlamaya ve böylece, insanla işletme çıktıları arasında bir uzlaşma ve uyumun gerçekleşmesine bağlıdır. Sonuçta bu şekilde bir uzlaşma işletme içinde iç müşterinin memnun edilmesine ve beraberinde de motive edilmesine neden olmakta; bu da sonuçta dış müşterinin beklediği düzeyde ve kalitede mal veya hizmetin pazara sunulmasına güçlü ve etkili bir olanak sağlamaktadır.

3.2. ÇAĞDAŞ İŞLETME KURAMLARI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çağdaş işletme ve yönetim sistemleri arasında son yıllarda ülkemizde de büyük ilgi gören ve başarılı uygulama örnekleriyle karşılaştığımız “Toplam Kalite Yönetimi”, müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır.³⁷ Toplam kalite yaklaşımı, müşteri gereksinimlerini en etkili şekilde karşılamayı hedefleyen bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel amacı, işletmede değişimi yönetebilmek ve müşteri isteklerinin karşılanması anlamında “kaliteye” ulaşmaktır.

Toplam kalite yönetimi sistemi, temelde müşterilerin veya kullanıcıların ihtiyaçlarını büyük ölçüde tatmin etmek üzere, onların kalite algılamalarını örgüt amaçlarına konuşturmak, örgütsel hedefleri yerine getirmek üzere politikalar belirlemek ve bunları örgütün her düzeyinde katılımı açık ve net bir şekilde sağlayabilecek uygulanabilir stratejilere, eylemler dizisine veya faaliyetlere çevirmek diye tanımlanabilir. Kısa bir tanımla, toplam kalite yönetimi tüm müşterilerin veya

kullanıcıların ihtiyaçlarını kalite, fiyat ve hizmet bakımından en iyi şekilde karşılayan ve aynı zamanda iç müşteri konumunda olan çalışanları da memnun ve motive eden bir yönetim tarzıdır.³⁸

Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi sürekli geliştirmeye, özgün ismiyle “Kaizen”e dayanır. Kaizen, yönetim, liderlik ve iş yaşamı ile ilgili olduğu kadar bir yaşam felsefesi olarak da kabul edilmektedir. Dolayısıyla, günlük yaşantısında Kaizen’i gerçekleştiremeyen bireyin, iş yaşamında sürekli daha iyiyi araması olanaksızdır. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminde sürekli geliştirme felsefesi kadar “önce insan” ya da diğer bir deyişle birey kalitesi son derece önem taşımaktadır. İşletmelerde rekabetçi bir yapılanmayı öngören toplam kalite yönetiminin savurganlığı önleyerek, verimliliği arttırdığı ve maliyetleri düşürdüğü için işletmenin rekabet gücünün arttırılmasında en iyi sistem olduğu düşünülmektedir. Kaliteye ulaşmak için yapılan çalışmalar, yüksek kaliteli ürünlerin daha düşük fiyatlarla pazarlanmasını olanaklı kılmakta ve bu durum pazar payının artmasına ve karın yükselmesine neden olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin ana öğeleri ve ilkeleri aynı zamanda işletmenin kültürünü oluşturan ilke ve değerlerdir. Toplam kalite yönetiminin öğeleri, müşteri odaklılık, performans geliştirme, süreçlerin yönetimi ve sürekli süreç denetimi, tam katılım, önce insan anlayışıdır.

3.2.1. Müşteri Odaklılık

İşletmeler, yoğun rekabet ve bunun getirdiği olumsuz sonuçlar karşısında fiyat üstünlüğü kadar müşterinin isteğini karşılayacak ve rakiplerine göre farklılık yaratacak stratejilere önem vermek durumunda kalmışlardır. Çünkü toplumun refahı arttıkça belli bir mal ya da hizmete sahip olma isteğinin ötesinde, farklı bir mal ya da hizmete sahip olma arzusu gelişmektedir. Bu farklılık arayışları mal ya da hizmetin sunuluşunda, tasarımı, kalitede, satış sonrası serviste, işletme giderlerindeki üstünlükte, kullanım

³⁷ Daniel Katz & Robert L. Kahn, *İşletmelerin Toplumsal Psikolojisi*. Çeviren: Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 167, 1967), s. 244.

kolaylığında, hızlı teslim sürelerinde kendini göstermektedir. Hatta yoğun rekabet ortamında işletmeler, müşterilerinin henüz talep etmediği, fakat gereksinimini duyduğu veya duyabileceği ürüne ya da işletmede rekabetçi bir üstünlük sağlayacak farklılıkları yaratma çabasına yöneltmektedir. Diğer bir deyişle, artık rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Satılabilirin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışını benimsemek gerekmektedir. Müşterinin görünür isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilme ise ancak müşteriye yakın olmakla, onunla çift yönlü bir iletişimi gerçekleştirmekle olanaklıdır.

Norichi Kano kaliteyi tanımlamak amacıyla zorunlu kalite ve cazip kalite olmak üzere iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Zorunlu kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder. Eğer bu karşılanmazsa müşteri tatmin olmaz. Örneğin, ürün güvenilirliği, kullanım kolaylığı zorunlu kalite ile ilgili unsurlardır. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde, müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özellikleri ve bu tür özelliklerin geliştirilmesiyle ilgilidir. Örneğin, binek otomobillerinde ani darbelere karşı hava yastığı geliştirilmesi cazip kaliteye ait bir örnektir. Fakat, cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla zorunlu kaliteye dönüşür. Toplam kalite anlayışı, en iyi şekilde dizayn edilmiş, her iki boyuttaki kaliteyi de içeren bir ürünü ve hizmeti öngörür.

Müşteri isteklerinin tatminini temel işletme felsefesi olarak yerleştirmeye çalışan işletmeler “koşulsuz müşteri mutluluğunu” bir ilke olarak kabul etmekte ve bu ilke, kurum kültürlerinin en temel özelliğini oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu ögesi, etkili olarak uygulanması zor olmakla birlikte, uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak bir ilke olarak kabul edilmektedir. Çünkü günümüz rekabet koşullarında müşteriye kazanan, tatmin eden ve elinde tutan kuruluşun pazarda kalıcı olma şansı bulunmaktadır.

³⁸ Ömer Saatçioğlu, “Orta Doğu Teknik Üniversitesi’nde Toplam Kalite Yönetim Sistemi Nasıl

3.2.2. Süreç Yönetimi ve Sürekli Süreç Denetimi

Toplam kalite yönetimi, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirme yöntemlerine ek olarak örgütte bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. Toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “Kaizen,” diğer bir deyişle sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır.

Uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin rekabet gücünü “kalite, maliyet ve hız” öğeleri belirlemektedir. Böyle bir ortamda “kalite” sürekli olarak değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da işletmeyi değişime zorlamaktadır. Ayrıca cazip kaliteyi oluşturma çabaları da işletmeyi sürekli olarak süreç geliştirimi ile denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen bir işletme, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır.

Klasik yönetim anlayışında performans geliştirme, teknolojideki gelişmelere ve sürecin tümüne hakim olmayan yalnızca belli bir kısmını tanıyan, sınırlı uzman kadroların çalışmalarına bağlıdır. Gerek yönetimin, gerekse işgörenlerin çok büyük bölümü varolan süreçlerin olduğu gibi yürütülmesi ile görevlendirilmektedir. Süreçlerin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları ana faaliyetlerden ayrı, farklı bir iş olarak değerlendirilmektedir.

Tüm çalışanların katılımı ile sağlanan “*sürekli süreç geliştirme*” ilkesi, toplam kalite yönetiminin temel felsefesi olan “Kaizen”in işletme içinde hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir. Süreç geliştirmede temel amaç, süreç değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve süreç süresinin azaltılmasıdır. Her süreçteki değişkenlik azaldıkça, bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde bir diğer ilke de süreçlerin yönetimidir. Klasik yönetim modeli, bir işletmenin finansman, pazarlama, satın alma gibi faaliyet ve fonksiyonlarının tepe yönetiminin eşgüdümünde ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. Toplam kalite yönetimi ise işletmenin rekabet gücünü oluşturan, kalite-maliyet-hız öğelerinin, fonksiyonel birimlerde bulunan veya birden fazla fonksiyonel birimin bünyesine yayılan bir dizi faaliyet ve sürecin sonucunda oluştuğunu öngörmektedir.

Bu farklı süreçlerin sinerji sağlamak üzere yönetilmeleri gerekmektedir. Toplam kalite yönetimi, tüm birimleri ilgilendiren ve birimlerarası karmaşık süreçlerle oluşan kalite-maliyet-hız öğelerinin, etkili bir iletişimle, ancak tepe yöneticisinin liderliğinde yönlendirilebileceği gerçeğinden hareketle bir yönetim sistemi oluşturmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde örgütlerde bir sonraki süreç, müşteri olarak kabul edilir. Ürünün ilk anda ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışmaları gerekir. Bu yaklaşıma göre, örneğin üretim bölümü satın almanın müşterisi, pazarlama ise üretimin müşterisidir.³⁹ Üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her bir birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır.

Toplam kalite yönetiminin en önemli özelliklerinden birisi, teknik ve yönetim süreçlerindeki sorunlardan gerçekçi ölçümlere dayanan sonuçlar çıkarabilmesi ve sorunları doğru saptayabilme gücüdür. Süreçleri bizzat yürütenler tarafından kabul edilmekte ve haksız, öznel suçlamaların neden olduğu çatışma yerine olumlu işbirliğinin koşulları doğmaktadır. Ayrıca, bu süreç denetimlerinde, süreçten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve süreçlerin yönetiminde çalışan işgörenlere daha fazla yetki tanınmaktadır.

3.2.3. Tam Katılım

İşletmelerin yeniden yapılanmaya zorlayan nedenler arasında global rekabet ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, işletmenin yönetim kademelerinin birbirleriyle iletişimini ve kademe atlamalarının yoğunlaşmasını sağlamıştır. Bu durum işletmeleri klasik, dikey örgütlenme biçiminden, yatay örgütlenme doğrultusunda bir değişime ve onun gerektirdiği yönetime katılımı zorunlu kılmaktadır.

Yönetime katılımın diğer önemli bir nedeni de işgörenlerden gelen baskıdır. Günümüzde işgörenler, yalnızca maddi gereksinimlerini karşılayarak tatmin olmamaktadırlar. Toplumun genel refah düzeyi, entelektüel düzey, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım isteğini arttırmıştır. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konuma sahip olma gereksinimi "tam katılımın" oluşmasında ve gelişmesinde en önemli etkenler arasında yer almaktadır.

Günümüzde işgörenler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına etkin olarak katılıp, düşüncelerini dile getirmek istemektedirler. İşgörenlerin bu isteklerinin altında, kültür ve bilgi düzeyi yükselen bireylerin "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememelerinin geldiği söylenebilir. Ishikawa kitabında Peter Drucker'ın dediği gibi, günümüzde bilgiye dayalı işletmenin ötesinde sorumluluğa dayalı işletmeye yönelmenin gerekliliğini şöyle vurgulamaktadır.⁴⁰

"Orkestra şefi obua çalanın işini nasıl yaptığını değil, onun katkısının ne olması gerektiğini bilir. Cerrah anestezi uzmanına işini nasıl yapacağını söylemez, ama onun hangi katkıda bulunacağını bilir. Buna rağmen gerek orkestra şefi, gerekse cerrah ekip arkadaşlarının performanslarını değerlendirebilecek durumdadır. Bilgiye dayalı işletme,

³⁹ Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi** (Birinci Basım, İstanbul: Der Yayınları, Yayın No: 221, 1997), s. 55.

⁴⁰ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Yönetimi** (İstanbul: Şişecam Yayınları, 1991), s. 105.

herkesin o işletmenin hedeflerini, katkısını ve hata davranışı konusunda sorumluluk üstlenmesini gerektirir.”

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması şarttır. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınmayla karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir istemi, gönüllüğü ifade eder, sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu işletmeye nasıl katkıda bulunabilirim, bu işletmeyi nasıl geliştirebilirim?” sorusunu sormasını bekler.

Toplam kalite yönetiminde tam katılımının hedefi, üstün düşünüp, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması biçiminde anlaşılmaz. Hedef, işletmedeki her birey için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir. Toplam kalite yönetiminde “tam katılım” olarak açıkladığımız anlayışta iki önemli unsur söz konusudur. Bu unsurlardan biri tüm toplam kalite yönetimi çalışmalarında üst yönetimin liderliği, diğeri de takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.

Toplam kalite yönetimi sisteminin ayrılmaz bir parçası olan kalite çemberleri, çalışanların yaratıcı gücünden yararlanarak ve başta kalite olmak üzere işletme ile ilgili her türlü fonksiyonun geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi fonksiyonunu en alt kademelere indirerek, insana verilen önemi ortaya koymakta ve katılımcı yönetimi sağlayan bir mekanizma oluşturmaktadır.⁴¹

Toplam kalite yönetiminde insan faktörü, işletme süreçlerinin merkezinde yer almaktadır. Uygulanacak toplam kalite sistemi, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilecek unsurların geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili kültürel değişikliklerin yönetilmesi açısından gerekli deneyime sahip olmalıdır. Toplam kalite yönetimi programlarının tasarlanması ve örgütlenmesinde kullanılan mevcut davranışlar, tavırlar, gelenekler bu konuda araştırmalar ve analizlere dayandırılmalıdır. Bunların tümü ise insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan konuları oluşturmaktadır.

İletişim, toplam kalite yönetiminin başarısında son derece önemli bir rol oynamaktadır. İşletmede, toplam kalite yönetimi ve buna bağlı ilkelerin nasıl uygulandığını ve

değişime uğradığını iletişim kalitesi belirlemektedir. Yaratıcı sorun çözme tekniklerinin üst düzeyde kullanılabilmesi ve geleceğe yönelik etkinlikler, iletişim ve onunla sağlanacak işbirliğinin her alanda gerçekleşmesiyle ancak olanaklıdır. Diğer yandan işletmelerde toplam kalite uzmanlarının da iyi bir iletişim uzmanı olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde işletmelerde toplam kalite yönetiminin özenli uygulamalarını gerçekleştirme olanağı bulunabilmektedir.

Toplam kalite yönetiminde iletişim sistemlerinin temel amacı, işletmenin sürekli gelişimini sağlamaktır. İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak, fırsat ve tehlikelerini belirleme, vb. konuları işleyen raporlar ve öneri gibi iletişim sistemleri kısa, anlaşılır ve özellikle sayısal ifadeleri içerecek şekilde gerçekleştirilir. İşletmelerde iletişimin geliştirilebilmesi için açık ve yalın bilgi sistemlerinin kurulması gerekir. İşletmelerde toplam kalite yönetiminin gerçekleşebilmesi sağlıklı, açık ve doğru bir iletişim ağının kurularak işletilmesine bağlıdır.⁴²

⁴¹ Peter Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret İçcan, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1993), s. 205.

⁴² Nurdoğan Arkış, "Türkiye'de Kalite Kontrol Çemberleri Uygulamalarının Bir Değerlendirmesi," **Verimlilik Dergisi-Kalite Özel Sayısı**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993), s. 71.

3.3. YÜKSEKÖĞRETİMDE KALİTE VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Diğer etkenlerin yanı sıra, biraz da kalite beklentisiyle hız kazanan iletişim ve bilgisayar teknolojisinde son 50 yıl içinde yaşanan gelişmeler, yeni bilgilere ulaşmayı, üretmeyi ve uygulama alanında kullanmayı hızlandırmıştır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmelere koşut olarak toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler eğitime duyulan ihtiyacın önemini giderek daha da arttırmaktadır. Son yıllarda çok sık karşılaşılan “yeni dünya düzeni”, “küreselleşme”, “dünyaya açılma” ve “yeniden yapılanma” kavramları, özellikle sanayi sonrası bilgi toplumlarını ifade etmede kullanılan popüler tanımlar arasındadır. Bu kavramların temeline bakıldığında bilgi kavramının önemli bir belirleyici özelliğe sahip olduğu görülmektedir.

Bilginin bu derece önem kazanması, bilginin üretildiği, dağıtıldığı kaynaklardan biri olan eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerin yapısını, işleyişini, yönetimini, programlarını kısacası eğitim örgütünün bütününün sorumluluklarını önemli ölçüde artırmaktadır. Eğitim örgütleri toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Çünkü eğitim örgütleri, diğer birçok örgütten farklı olarak, çıktıları yoluyla diğer sistemleri doğrudan etkileme şansına sahiptir. Bu açıdan bakıldığında da üniversitede çalışan öğretim elemanları, hem verilen eğitimde hem de yapılan araştırmalarda kaliteden hiçbir şekilde taviz verilmemesi konusunda hemfikirdirler.

İçinde bulunduğumuz bu çağda, üniversitelere ve beraberinde eğitim sistemimize göz atacak olursak, genelde beklentilere pek cevap veremeyen ve oldukça hantal işleyen bir örgütle karşılaşılmaktadır. Kaynak yetersizliğinden ve eğitim programlarının yetersizliğinden sürekli yakınılmaktadır. Üniversitelerdeki ya da diğer eğitim kurumlarındaki her yeni yönetim, kalitesizliğin ve başarısızlığın sorumluluğunu bir önceki yönetime yüklemeye çalışmaktadır. Kalabalık sınıflar, ikili öğretim, kaynak yetersizliği, eğitim programlarının ihtiyaçlara cevap verememesi, öğretim elemanlarının mutsuzluğu, öğretim elemanlarının kalitesizliği, üniversite yönetiminde geleneksel tavırların ve alışkanlıkların devam etmesi yükseköğretimde kaliteyi düşüren önemli göstergeler arasında yer alan unsurlardan sadece birkaçıdır. Bu açıdan bakıldığında, sadece üniversite ve öğretim elemanı sayısını arttırmakla, okullaşma oranını

yükseltmekle eğitim sorununun etkili bir biçimde çözülemeyeceği apaçık ortadadır. Bu boyutları ile bakıldığında, eğitimimizde bir anlamda kalite krizi yaşanmaktadır. Böyle bir ortamda yöneticilerde ve öğretim elemanlarında yüksek boyutlu bir “boşver”mişlik gözlenmektedir. Bu durumda, öğretim elemanları ile kopuk ilişkileri olan ve öğretim elemanlarının istek ve beklentilerini dikkate almayan üniversitelerin bir süre sonra çevreleri ile bağı doğal olarak kopmakta, çevreleri ile uyumları kaybolmaktadır. Bunu yapabilen üniversiteler ise hem çevreleri hem de iç müşterisi konumunda olan öğretim elemanları ile uyumlu olma konusunda başarılı olmakta ve eğitim faaliyetlerini etkili bir biçimde sürdürmektedirler. Bu başarıyı sağlayabilmenin yollarından biri ise yönetim alanındaki önemli isimlerden biri olan Peter M. Senge’in “Beşinci Disiplin” kitabında belirttiği unsurlara dikkat etmektir. Bu unsurların bir işletmeye sağlayabileceği en büyük yarar ise işletme yönetiminin ve iç müşteri konumunda olan çalışanların birlikte hareket etmelerine ve sonuçta da işletmenin öğrenen bir organizasyon haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Söz konusu olan unsurlar ise şunlardır.

- Sistem anlayışı
- Bireysel sorumluluk
- Zihinsel modeller
- Paylaşılmış bir vizyonun oluşturulması
- Ekip halinde öğrenme

Bu açıdan bakıldığında, yukarıdaki unsurlara sahip nitelikli öğretim elemanını yetiştirme çabası, bütün yükseköğretim kurumları için önemli problemler arasındadır. Özellikle bütün ülkelerin birbirlerine kapılarını araladığı şu günlerde, üniversiteler açısından eğitimde belirli standartlara sahip olma imhacı rekabet ortamının yoğun yaşandığı bu ortamda önemli ayrıcalıklar sağlamaktadır. Eğitimde standartları sağlayabilmek için de eğitimde toplam kalite uygulamasının bir an önce gerektiği şekliyle uygulanmaya başlanması gerekmektedir.

Ayrıca, Asya kaplanları olarak bilinen ülkelerin kalkınmasındaki temel unsurun eğitime verdikleri önem olduğu görüşünde tüm araştırmalar ve gözlemler birleşmektedir.⁴³

⁴³ Cem Kozlu, *Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri* (Türkiye İş Bankası Yayınları, Yayın No: 335, Ankara, 1996), s. 124.

Eğitime önem vermek ve eğitimde belirlenen standartlara ulaştıracak sistemler geliştirmek, bir anlamda, hem eğitimde çağın gereklerine uygun niteliklere sahip öğrenciler yetiştirmek hem de bu öğrencileri yetiştirecek ve üniversiteyi kalite amaçlarına ulaştıracak ğretim elemanlarını yetiştirmek ve onlara sahip olmak demektir. Kısacası, eğitimde kaliteyi yakalamak hem iç hem de dış müşterileri hem mutlu etmek hem de motive etmektir.

Diğer bir deyişle, eğitim sektöründe kaliteden söz edebilmek için en azından iki tarafın bulunması gerekmektedir. Bunlardan birincisi üretici, diğer i se tketic i, müşteridir. Yükseköğretim sisteminde kaliteden söz edebilmek için yükseköğretimdeki hizmet üreticilerinin ve bu hizmetten yararlanan müşterilerin açıkça belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir. Bu olmadan yükseköğretimdeki kaliteden bahsetmek anlamsız olacaktır.⁴⁴

Görüldüğü gibi, hangi sektör veya kurumda uygulanırsa uygulansın, toplam kalite yönetiminin temel ögelerinden biri müşteri odaklılıktır. Çünkü toplam kalite yönetimi sisteminde kaliteyi müşteri tanımlamaktadır. Toplam kalite yönetimi sistemi, kalitede en iyi i arayan bir yönetim şekli olarak bazı durumlarda i ve dış müşterinin kalite beklenti ve algılamalarını karşılayan; hatta söz konusu müşterilerin beklenti ve algılamalarını aşması gereken ağdaş bir yönetim anlayışıdır. “Müşteri” kelimesi sık kullanılan bir terim olmasına rağmen, bazı sektörlerde sert bir kavram olarak görülmek ve itici gelmektedir. Örneğin, eğitim kurumlarında “müşteri” kelimesi bazı durumlarda tepki ile karşılanmakta ve bu yüzden de “müşteri” kelimesi yerine “szsahipleri” veya “alıcı” gibi kavramlar da kullanılabilmektedir. Bazı kişiler tarafından tepki ile karşılansa da, bazı kişilere itici gelse de günümüzde herhangi bir sektörde kaliteden bahsederken “müşteri” kelimesinin kullanılması ayrılmaz bir bütün haline gelmiştir. Nasıl ifade edilirse edilsin, müşteri kavramı (alıcı, szsahipleri), yükseköğretimde en önemli konulardan birisidir. Kalite yönetimi anlayışına göre hangi sektörde faaliyet gösterirse göstersin her kuruluşun i ve dış müşterileri bulunmaktadır. Aynı şekilde yükseköğretim kurumlarında da müşteri grubu, i ve dış müşteriler olmak üzere iki düzeyde tanımlanmaktadır. Bir niversitede çalışan ve birbiriyle hizmet alışverişi içerisinde

bulunan kimseler veya bölümler, hizmetin sunumuna göre satıcı-müşteri durumundadırlar ve bunlara iç müşteriler denir. Bunların dışında üniversite ortamının dışında bulunan ve üniversiteye gelerek verilen hizmetlerden yararlanmak isteyen kesim ise dış müşteri olarak adlandırılabilir. Ayrıca hem iç müşteriler hem de dış müşteriler kendi içlerinde de iki başlık altında toplanabilir:

İç Müşteriler

- Akademik müşteriler
 - Öğrenciler
 - Öğretim elemanları
 - Programlar/Bölümler
- İdari müşteriler
 - Memurlar
 - İşçiler
 - Birimler

Dış Müşteriler

- Dolaysız Dış Müşteriler
 - İşverenler
 - Diğer Yüksek Öğretim Kurumları
- Dolaylı Dış Müşteriler
 - Devlet
 - Toplum
 - Mezunlar
 - Akredidasyon Kurumları
 - Bağışta Bulunan Kurumlar

Bu sınıflandırmadan da görüldüğü gibi, bir Yüksek Öğretim Kurumu'nda 13 sözsahibi (müşteri) bulunmaktadır. Bu müşterilerin ihtiyaçları ve Yüksek Öğretim Kurumu'ndan beklentileri de genellikle birbirinden farklı olmaktadır.

⁴⁴ Mümin Köksoy, **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1, 1997.

Bu farklılaşma Yüksek Öğretim Kurumları'nın yönetim sistemini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında da, toplam kalite yönetimi sistemi, bu farklı ihtiyaç ve beklentilerin katılımlı ve uzlaşmacı bir ortamda oluşan bileşeni doğrultusunda işleyen bir yönetim sistemi konumundadır. Unutulmaması gereken bir nokta var ki, o da üniversite yönetiminin hareket noktasının iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları olması gerçeğidir. Diğer bir deyişle, çok geniş bir yelpazede yer alan üniversite müşterilerinin tümünün beklentilerinin etkili bir biçimde karşılanabilmesinin tek yolu öncelikle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının beklentilerinin karşılanmasına ve kendilerine verilen hizmet ile ilgili algılamalarının yükseltilebilmesine bağlıdır. Öğretim elemanlarının beklentilerinin karşılanması ile geliştirilecek bir süreç, sonuçta üniversitenin (eğitim kurumunun) sürekli olarak yenilenmesine ve bir dinamizm kazanmasına neden olacaktır. Sürekli olarak yenilenme, eğitim kurumları için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Eğitim kurumunun çıktılarını kullanan ve ona girdiler sağlayan diğer çevresel sistemler veya genel anlamda toplum, eğitim örgütlerini de yenilenmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, eğitimde yenileşme kavramı da nitelik değiştirmiştir. Eğitimde standartları yükseltme, eğitimde yeni kaynaklar bulma ve birtakım değişiklikler yapma artık yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme denilince genellikle okulun gün ve saatleri, mali bir takım imkanlar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması gibi konular akla gelmektedir. Ama bunların hepsi de klasik eğitim yaklaşımlarının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Bu eleştirilerden hareketle modern yönetim anlayışını benimsemiş eğitimciler ve eğitim kurumları tarafından “toplam kalite yönetimi”, “sıfır hata yönetimi” “tam katılım” gibi yaklaşımlara dikkat çekilmektedir. Eğitim sistemlerini bu anlayışın hakim olduğu sürece uyduramayan toplumların bütün bu oluşumların dışında kalacakları ve itilecekleri öne sürülmektedir.⁴⁵

⁴⁵ Servet Özdemir, *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (Pegem Yayınları, Ankara, 1996).

Toplam kalite yönetimi, iş ve endüstri dünyasınca lanse edilen bir kavram olup, standart ve teknikleri oluşturmayı hedefleyen çağdaş bir anlayıştır. Bu yaklaşıma göre, işletmelerde ürün kalitesi, son bir denetim yerine, tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi yoluyla başarılabılır. Toplam kalite yönetimi, işletme çalışanlarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığına dayalı olup iç ve dış müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır.⁴⁶ Zaten bu anlayışın eğitim kurumlarında uygulamaya konulmasının temelinde de bu görüş yatmaktadır. Öğrencilerin demografik özelliklerinin farklılık gösterdiği, beraberinde öğretim elemanlarının farklı beklenti ve ihtiyaçlara sahip olduğu, her gelen hükümetin eğitime ayırdığı katkı ve ödeneklerde düşüşlerin görüldüğü ve yok edici rekabetin çarpıcı bir şekilde arttığı günümüzde eğitim kurumları toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemek zorundadırlar. Çünkü eğitim kurumlarının ürünü eğer istenilen düzeyde ve kalitede değilse, bu olumsuz durumdan tüm toplum etkilenecek ve zarar görecektir. Bununla birlikte, eğitim kurumlarında düzeysizliğin ve kalitesizliğin maliyetini gidermek ise, ürünü tekrar üretim sürecine sokmak ve kalitesizliği ortadan kaldırmak imkansız olduğundan oldukça güçtür. Bu tür olumsuz durumlarla karşılaşmamak için, eğitimde kaliteyi yükseltmek, üniversitenin bir hayat felsefesi haline getirilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, üniversitenin “kalite”yi varlığının bir nedeni olarak görmesi gerekir. Bu yüzden de, kaliteyi bir yaşam tarzı haline getirmesi ve bunu da başta öğretim elemanları olmak üzere tüm çalışanların benimsemesi gerekmektedir. Toplam kalite yönetimini benimseyen bir üniversite anlayışında, amaç, öğretim elemanlarının kendilerini yönetimi yargılayıcı olmaktan çok destekleyici, öğrencilere bir aktarıcı olmaktan çok onları yönlendirici, üniversite duvarları içine sıkışmış memurlardan çok üniversite yönetimi, aileler, veliler, diğer meslektaşları, işletmeler ve bütün toplumla birlikte çalışan kişiler olarak görmelerine yardımcı olmaktır. Bu amaca ulaşmada da iş yine üniversite yönetimine düşmekte; iç müşterisi onumunda olan öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını önce belirlemeye ve daha sonra da bu ihtiyaç ve beklentileri giderme yolunu seçmelidir.

Diğer bir deyişle, üniversitelere göre önemli olan kaliteli ve aranan öğrenci yetiştirmek ise; bu amaca ulaşabilmenin birinci koşulu tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen TKY anlayışının uygulamaya konmasına, diğer bir deyişle, başta iç müşteri

⁴⁶ B. A. Lankard, “Total Quality Management Application in Vocational Education,” ERIC Digest. No:

konumunda olan ğretim elemanlarının beklediği hizmet kalitesi kriterlerinin belirlenmesine ve sonrasında da algılanan hizmet kalitesi düzeyinin artırılmasında gerekli çalışmaların yapılmasına bağlıdır. Bu açıdan bakıldığında da, kendilerine verilen hizmeti yüksek algılayan ğretim elemanlarına sahip niversite demenin, bir anlamda çalışan tüm elemanlarının kaliteyi düşündüğü bir niversite olduğunu söylemek mümkündür. Kaliteyi sürekli üreten ve yayan bir niversite, diğer bir deyişle, kalite kültürüne sahip olan bir örgüt, ancak kendilerine verilen hizmeti yüksek bulan ya da beklentileri tam olarak karşılanan ğretim elemanları sayesinde oluşturulabilir.

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi, günümüzde en sık kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır. Müşteri odaklılık, sürekli gelişme, katılımcı yönetim gibi birçok terimi içeren bu anlayış ağdaş ülkeler arasında yer almayı hedefleyen ülkemiz için iyi bir fırsat oluşturmaktadır. Bu nedenle konuyu üniversitelerin ele alıp, toplumun özellikleri ile bağdaştırarak uygulamalara destek olan bir faaliyete geçmeleri gerekmektedir.⁴⁷ Diğer bir deyişle, niversite yönetiminin ve ğretim elemanlarının mesleki sorumluluğu bu anlayışın niversite ortamında uygulanması gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır. İşte bu noktada niversite yönetiminin hareket noktasının, ğretim elemanlarının ihtiyaç ve beklentilerini ortaya çıkarıp bu beklentiyi karşılayacak türde bir hizmet verme çabası olması gerekmektedir.

Her derde deva bir ilaç olarak görülen toplam kalite yönetimi, yükseköğretimde iki boyuta açıklık getirmektedir. Bunlardan birincisi niversite yöneticileri ile ilgilidir ve bu noktada yöneticilerin kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz olarak görmelerine yardımcı olmaktadır. İkinci boyut ise ğretim elemanları ile ilgilidir ve bu anlayış söz konusu ğretim elemanlarının çalışma odaları ve sınıf (anfi) duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok kendilerini aileler, öğrenciler, niversite yöneticileri, işverenler ve bütün toplumla birlikte ortak bir amaç için çalışanlar olarak görmelerine yardımcı olmaktadır. Üniversiteler için önemli olan da bu tür ğretim elemanlarına sahip olabilmek veya bu tür ğretim elemanları yaratabilmektir. Bunun yolu ise ğretim elemanlarının beklentilerini belirleyip kendilerinin algıladığı hizmet kalitesi düzeyini yükseltmede yönetime yardımcı olacak

her türlü çabayı sarfetmekten geçmektedir. Zaten bu alanda çalışan Ömer Peker'in görüşleri de bunu desteklemektedir. Peker'e göre eğitimde kaliteyi neyin oluşturduğu konusunda tam bir görüş birliği yoktur. Peker, eğitimde kaliteyi iyileştirilebilecek olan herşey olarak tanımlamaktadır. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşını oluşturmaktadır. Ancak, insan ögesi yerine oturtulduğunda diğer ikisinden söz edilebilir.⁴⁸ İnsan (üniversite için öğretim elemanı) kalitesinin iyileştirilmesi ise yönetimin tutumuna ve öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyini arttırmak için gösterdiği çabaya bağlıdır.

Özelliklerini kısaca belirtmeye çalıştığım toplam kalite yönetimi anlayışının, herhangi bir organizasyon içerisinde hakim olup uygulanabilir hale gelebilmesi için bazı temel ilkelerinin benimsenmesi gerekmektedir. Bu ilkelerin benimsenmesi ise organizasyon içerisinde bir kalite kültürünün oluşturulması anlamına gelmektedir. Sözü edilen bir kalite kültürünün, özellikle yükseköğretim kurumlarında oluşturulabilmesi için üzerinde durulması gereken ilkeler ise şunlardır.⁴⁹

3.3.1. Liderlik

Toplam kalite yönetiminin benimsenip yaşantıya geçirilmesi her şeyden önce bir liderlik sorunu olarak görülmektedir. Liderliğin toplam kalite yönetimi ile ilişkisi Avrupa Kalite Ödülü⁵⁰ ile gösterilmektedir:

1. Kıdemli profesyonellerin ve yöneticilerin kalite yönetimine gözle görülür katılmaları, rol modeli olmaları, personelle iletişimleri, onların eğitilmelerine katkıları, kısacası iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının motivasyonu.
2. Tutarlı bir toplam kalite yönetimi kültürüne doğru liderlik etmeleri, yöneticilerin kalitenin farkında oluşunu değerlendirmeleri, kalitedeki

⁴⁷ İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam Kalite Yönetimi* (İstanbul: Kalder Yayınları, 1994).

⁴⁸ Ömer Peker "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği", *Amme İdaresi Dergisi*, C: 27, S: 2, Haziran 1994, s. 67-68.

⁴⁹ Ali Balcı, *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama* (İkinci Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ocak 2000), s. 208.

⁵⁰ G. Merli, *Eurochallance: The TQM Approach to Capturing Global Markets* (Bedford, IFS Ltd., 1993).

gelişmeleri incelemeleri, personelin değerlendirilme ve yükseltilmesinde kaliteye bağlılık

3. Yerel, örgütsel ve bölüm düzeylerinde birey ve takımların çaba ve başarılarının tanınıp takdir edilmesi
4. Uygun kaynak ve yardımlarla toplam kalitenin desteklenmesi
5. Aracılarla müşterilere liderlik eden katılım. Profesyonel ve yöneticilerin olumlu adım atmaları, öğrenci ve diğer çalışanlarla tanışma, ortaklaşma ilişkilerine önem verme
6. Organizasyon dışında da kalitenin etkili yükseltilmesi ve yönetimi. Profesyonel kuruluşlara üye olma, makale ve kitap yayınlama, konferans ve seminerler verme.

Toplam kalite yönetiminin üniversitelerde başarılı olabilmesi ve beraberinde de kendilerine verilen hizmeti kaliteli olarak algılayan öğretim elemanlarına sahip olunabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek isteğe sahip, bilgili ve kişiliği gelişmiş kendisini çevresiyle bütünleştiren yöneticilere, liderlere ihtiyaç vardır. Bununla birlikte, aslında bütün işletmelerde yöneticiler bulunmakta ve işletmeler bunlar tarafından yönetilmektedir. İşte, yoğun rekabet ortamının yaşandığı dünyamızda, işletmeleri birbirinden ayıran ve başarılarını sürekli devam ettiren ve işletmelerin önderliğini yapan sıradan kişilere değil, liderlik özelliklerini taşıyan çok iyi yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bütün işletmelerde olduğu gibi, üniversitelerde de güçlü bir lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya geçirmek zordur. Özellikle bu durum kamu üniversiteleri için daha da önemlidir. Gruplar üzerindeki etkileme gücü dikkate alındığında, üniversitelerin karşılaşılan çeşitli engelleri ortadan kaldırmak, öğretim elemanlarını motive etmek ve ortak bir vizyon belirlemek için mutlaka iyi yetişmiş, güçlü liderlere ihtiyacı vardır.

Görüldüğü gibi liderliğin, eğitim sektöründe gerçekleştirilecek toplam kalite yönetimi uygulamalarında temel rolü, toplam kalite yönetiminin gerektirdiğı kültürün oluşturulması ve desteklenmesidir. Bu tür bir liderliğin geliştirilmesinin, en başta iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının motivasyonunda, sonrasında da bu

grubun algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin yükseltilmesinde etkili olabileceğini söylemek rahatlıkla mümkündür.

3.3.2. Öğretim Elemanlarının Katılımı

Toplam kalite yönetiminin en önemli faaliyetlerinden biri de “çalışanların tam katılımı”dır. İşletmedeki tüm çalışanların A’dan Z’ye gerek kalite oluşturmaya gerekse tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik tutum ve davranışları söz konusudur. Bunu geliştirmek için ise örgüt kültürünün iç/dış müşteri odaklı ve kalite yönlü olması zorunludur. Tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen toplam kalite yönetiminde öğretim elemanlarının alınan kararlara ve yönetime katılımı temel bir unsur olarak görülmektedir. Bu unsur, en az liderlik unsuru kadar önemli ve etkilidir. Katılma, çalışanların işlerinin kalitesi için sorumluluk almalarını; dolayısıyla da sürekli gelişme için araştırma ve yapılacak çeşitli çalışmalara aktif katılımlarını gerektirir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, çalışanların uyumundan çok, bağlılığını ve işbirliğini ister. Motivasyon tekniklerinin kullanımıyla yerleştirilecek olan çalışanların bağlılığı ve işbirliği, öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin yükseltilmesinde büyük bir pay sahibi olacaktır. Öğretim elemanlarının bağlılığı ve işbirliği, beraberinde sırasıyla çalışanların karar sürecine daha çok katılımını öngören bir kültür değişimini yaratacaktır. Toplam kalite yönetimi gruplarına göre, denetim rolleri özellikle de kalite kontrolü ile ilgili olanlar, çalışanlarca üstlenilir, iş gruplarının kendilerini düzenlenmesi, dar kontrol ihtiyacını kaldırır, ortak çabaya ve kişisel gelişime yol açar. Orta düzey yöneticiler kolaylaştırıcı olurlar, katılımı özendirir, takım çalışmasını ve sorumluluk aktarımını özendirirler. Toplam kalite yönetiminde çalışanların katılımı kalite ve problem çözme konusunda artan yetismeyi, ayrıca örgüt plan ve performansının tepeden tabana iletişimini, gelişmeyle ilgili aşağıdan yukarı giden öneri iletişimini ve göreve dayalı iş takımlarının yaratılmasını gerektirir. Bu takımlar kendi performanslarını yönetir ve sürekli gelişimi özendirirler.⁵¹ Öte yandan bu

⁵¹ A. Wilkinson, G. Godfrey & M. Marchington, *Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice* (Paper Presented to the Employment Research Unit 1995 Conference, Cardiff Business School), s. 36.

şekilde bir katılımı sağlamak ise üniversite ortamında şu unsurların yerine getirilmesine bağlıdır:

- Yapılan işlerle ilgili yetki ve sorumlulukların devri
- Karar vermenin, konu uzmanlarına ve ilgililere devri
- İşletmenin her kademesinde katılımın sağlanması
- Çalışanların motive edilmesi ve ödüllendirmenin gerçekleştirilmesi

Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet sunumuna odaklanan toplam kalite yönetimi yaklaşımının endüstriyel ürün kalitesinin iyileştirilmesinden elde edilen başarılı sonuçlar, uygulama prensiplerinin eğitim sektöründe de yayılmasında etkili olmuştur. Bu da beraberinde eğitimde kalite kavramının gelişmesine ve şimdiki konuma gelmesine neden olmuştur.

Kalitenin ne olduğu konusunda, daha önceki bölümde belirtildiği gibi, birçok tanım bulunmaktadır. Fakat bunların yükseköğretimde kaliteyi tanımlamaktan çok uzak olduklarına inanılmaktadır. Mesela, daha önce verilen tanımlarda yer alan “*amaca uygunluk*” ve “*müşteri isteklerinin karşılanması*” gibi tanımlar, yükseköğretim için tam kalite anlayışını ifade etmemektedir. Yükseköğretimde kalite geniş kavramları içine almakla beraber milli ve ahlaki değerleri, müşteriye ve sürekli iyileştirmeyi vurgular. Bu çerçevede yükseköğretimde kalite “iç ve dış müşterinin şimdi ve gelecekte okuluna ve topluma bağlılığını artıracak sosyal, psikolojik, ilmi ve ahlaki değerlerini geliştirecek sistemlerin sürekli iyileştirilmesidir”⁵² diye tanımlansa yanlış olmayacaktır.

Eğitimde kalite kavramı, tanımlanması zor bir kavramdır. Çünkü hizmetlerin yapısı gereği mallardan farklılaşmaları, bir hizmet sektörü olan eğitim sektöründe müşterilerin de hizmet üretiminin bir parçası olmaları, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı gibi özelliklerden kaynaklanan nedenlerle eğitim hizmetlerinde kalite kavramı soyut ve karmaşık bir hal almaktadır.

⁵² Kürşat Cezmi Özcan, “Yükseköğretimde Kalite,” *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ankara:Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, (Mayıs, 1997), s. 35.

Eğitimde kalite geliştirme isteğinin temelinde, sürekli iyileştirme hedefi yatmaktadır. Zaten sürekli iyileştirme çalışmaları, akademisyenliğin özünde yatan bir unsurdur. Dünyadaki gelişme ve tartışmaları izleyerek müfredatı, ders konularını sürekli yenileyerek düzenlemek üniversite ve üniversitenin iç müşterisi konumunda olan öğretim elemanları için hayati öneme sahiptir. Üniversitelerin bu çalışmalara imkan tanıyan, esnek ve geniş perspektifli yapıya sahip olması, bürokratik yapılarla örgütlerin standart programlar çerçevesinden uzaklaşması gerekir.⁵³ Bu açıdan bakıldığında, eğitimde kalite arayışının çıkış noktası, eğitim kurumunun her kademesindeki çalışanların, bireysel ve toplu halde sürekli bir şekilde sorunları çözebilme becerisi kazandırma, onları istenen sonuçlara ulaştırmada kapasitelerini ve yeteneklerini arttırma, tüm çalışanların beklentilerini ve kalite algılamalarını belirleme ve kurum içindeki tüm süreçlerin yine tüm çalışanların katılımıyla sürekli iyileştirilmesini gerçekleştirmektir.

Eğitimde “kalite” kavramı bir değer yargısı olup, göreceli bir kavramdır. Kaliteyi değerlendirmede esas olacak ölçüt, standartlara göre anlam kazanmaktadır. Bu nedenle eğitimin kalitesinin “var” ya da “yok” gibi sınıfsal terimlerle ifade edilmesi pek gerçeği yansıtmaz, ancak kalite derecelendirme ölçüleri ile belirtilebilir.⁵⁴

Eğitimde kalite geliştirme çalışmalarında bazen öncelik pahalı araç ve gereçlere verilmekte, öğretim elemanlarına hizmet veren yönetimin niteliği, öğretim elemanlarının niteliği, öğrenme-öğretme sürecinin odağında yer alan öğrencinin niteliği, eğitim programlarının niteliği ikinci planda yer almaktadır. Tabiki eğitimin kalitesinin sınıfı geçen öğrenci sayısı ya da eğitim kurumunun sahip olduğu bilgisayar ve laboratuvar araçlarının sayısına göre de değerlendirmek gerekir. Ama bu kriterle ikinci sırada yer almak zorundadır. Birinci sırada yer alması gereken ölçüt ise, o kurumda çalışan iç ve dış müşterileri kendilerine verilen hizmeti algılama düzeyidir. Eğer bir eğitim kurumu, öğrencilerine hedeflediği davranışları kazandırabiliyorsa ve öğretim elemanlarının etkin ve verimli bir biçimde çalışabileceği ortamları geliştirip bu kişileri

⁵³ Ayşen Bakıoğlu, “Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme,” Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, Sayı: 8, 1996, s. 51.

⁵⁴ İbrahim Ethem Özgüven, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Eğitimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri (Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1985).

memnun edebiliyorsa, ancak o zaman eğitimin kaliteli olduğundan bahsetmek mümkün olabilir.

Görüldüğü gibi, yükseköğretim kurumlarında durum biraz farklıdır. Üniversiteler, profesyonellerin örgütleridir. Profesyoneller de üst düzeyde otonomi (özerklik) uygularlar. “Ne okutulacak, nasıl okutulacak, nasıl araştırma yapılacak?” konularında profesyonellerin anlamlı etkileri vardır. Aynı zamanda onların kolektif karar alma, katılma gelenekleri vardır, alanlarında kurumları dışında daha geniş bilim adamları topluluğuna bağlılıkları vardır.⁵⁵

Üniversiteler aynı zamanda “gevşek yapıli sistemler”dir. Bölüm ve birimler merkezi kurumsal fonksiyonlara gevşek olarak bağılıdırlar; keza yatay ilişkiler zayıftır. Buna karşılık toplam kalite yönetiminin köşe taşlarının çoğu üniversitelerde zaten vardır. Bu taşlardan bazılarını katılmalı liderlik, yenilik ve bireysel otonomi, öğrenci ile güçlü ilişkiler, araştırmaya önem verme olarak saymak mümkündür. Ayrıca takım çalışması, örgüt çaplı işbirlikçi araştırma, mesleki kariyerin her aşamasında gelişme ve yetişme, kendini değerlendirmeye vurgu getirir.⁵⁶

Yükseköğretim kurumlarının çoğunun misyonu vardır; pek çoğunda ise, süreçlerin çıktılarının ölçülmesi gibi bir alışkanlık yoktur. Özünde kalite ilkeleri yükseköğretimin değerleriyle uyumludur, ancak kurum kültürünün, kalite ilkelerini destekler tarzda değiştirilmeye ihtiyacı vardır. Geleneksel olarak yükseköğretim kurumları, karşılıklı bağımlılık yerine bağımsızdırlar. Yükseköğretim liderleri de genelde sistem ve süreçlerini geliştirme araç ve tekniklerinde yetiştirilmemişlerdir. Ayrıca da yükseköğretimde yönetim bilgi ve becerilerini geliştirmek bir norm değildir. Mesleki gelişme disipline dayalı ve kişiye hastır. İnsanlar, topluca kurumsal süreçleri geliştirmek üzere yetiştirilmezler. Yükseköğretimde veriler sistemli bir biçimde toplansa da kalite ilkeleri, akademik ve yönetsel kararların alınmasından önce veri toplanmasını gerekli kılar. Yükseköğretimde komite ve komisyonlar çoktur; ancak bunların takımlar halinde çalıştıkları pek söylenemez. Yükseköğretimde kültür değişimi için insanların, “iş yapma

⁵⁵ Ali Balci, **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama** (İkinci Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, Ocak 2000), s. 216.

düşünceleri”ni değiştirmeleri gerekmektedir. Görünen o ki kalite ilkeleri topluca uygulanırsa, yükseköğretimde akademik mükemmellik kültürü yaratılabilir.⁵⁷ Bu da iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesinin daha üst düzeylere çıkarılmasında itici bir güç olarak değerlendirilmelidir.

Değişme, kültürde olumlu bir değer olarak algılanmalıdır; çünkü sürekli gelişme sürekli değişmeye dayanır. Sürekli değişme ise ancak ve ancak iyi motive edilmiş, algıladıkları hizmet kalitesi yüksek çalışanlar sayesinde gerçekleşebilir. Motive edilmiş çalışanlar ve algıladıkları hizmet kalitesi yüksek olan çalışanlar, değişme karşısında kendilerini rahat hissederler ve gelişme çabalarına girmekten korku duymazlar. Değişim için planlama (planlı değişme), kurumda liderler tarafından harekete geçirilen bir tutumdur. Diğer bir deyişle, kurum içindeki çalışanlar, liderleri tarafından motive edilirler. Liderler kurumda bir kalite kültürü yaratılması için gereklidirler ve ayrıca da kalite girişimlerinin yeterli kaynaklarla desteklenmesi için liderlik gereklidir. Kalite ilkeleri bütüncül (holistic) olarak uygulandığında, akademik mükemmelliğin gerektirdiği bir kültürün yaratılması mümkün olacaktır.⁵⁸

Yükseköğretimde kalite arayışı yeni bir strateji değildir. Üniversiteler daima en yüksek amaçları olarak mükemmelliği başarmaya ve yüksek kaliteye ulaşmaya çalışmışlardır. Pek tabiidir ki bu hedeflerin karşılanması kaynak bolluğu ve arzulanır öğrenci girişleri olması durumunda daha bir kolaydır.⁵⁹ Ayrıca motive edilmiş çalışanların olduğu, örgütsel iletişim süreçlerinin gerektiği gibi işletildiği ve kısacası kendilerine sunulan hizmetleri kaliteli olarak algılayan ve iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının bulunması, herhangi bir üniversitede bu yukarıda bahsedilen kalite kültürünün yerleştirilmesinde ve tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesinde yönetimin işlerini çok daha kolaylaştıracaktır.

⁵⁶ R. Middlehurst, “Leadership, Quality and Institutional Effectiveness,” *Higher Education Quarterly*, 49, 3, (July, 1995), s. 266-285.

⁵⁷ J. Freed, “A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education,” *ERIC Digest* (ED 406962), 1997.

⁵⁸ J. Freed, “A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education,” *ERIC Digest* (ED 406962), 1997.

⁵⁹ J. Freed, “A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education,” *ERIC Digest* (ED 406962), 1997.

Eğitim ve öğretimde kalite kapsamında kullanılan performans göstergeleri arasında öğrenci kabul standartları, mezuniyet oranları, öğretim elemanlarının öğretme becerileri, formal olarak kullanılmaktadır. Bu çerçevede öğrenci doyum anketi, okul ya da fakülte standartlar anketi, mesleki kuruluşlardan raporlar, işverenler ve mezunlar bu amaçla kullanılmaktadır.⁶⁰ Ama bunların yanı sıra, eğitim kurumunun kaliteli sayılabilmesi için sürece bir de öteki yüzünden bakılmalı ve öğretim elemanlarının algıladığı kalitenin de değerlendirmeye katılması gerekmektedir.

Aslında kalite güvencesi etkinliklerinin akademik kuruluşlarda uzun bir geçmişi vardır: Kurs onayı, geçerlik (validity), yönetme (monitoring) ve inceleme bunlar arasındadır. Personel değerlemesi, eş çalışanın öğretimi gözlemesi, öğrenci geribildirimi halen kullanılan araçlardır. Bireysel öğretim ünitesi, programlar, personel performansı, toplam eğitim tecrübesinden tatmin duyma bu şekilde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede son yıllarda kalite konusu ağırlık kazanınca bazı kurumlar “akademik standartlar el kitapları”nı güncelleştirmişler; geleneksel kurs programı incelemesinin ötesine geçerek öğretim yükü, öğrenme kaynakları, araştırma ve öğretim ilişkisi, değerlendirme prosedürleri, öğretim yapısı ve akademik yılın yapılaştırılmasını kapsama almışlardır.⁶¹

Yükseköğretimde kalitenin “örgütleyici ilke” olarak kabul edilmesi, kalitenin, etrafında kurumsal etkinliklerin odaklandığı ve ölçüldüğü, ayrıca da kurumsal önceliklerin kararlaştırıldığı temel kavram olmasını gerektirmektedir. Böylece kalitenin başarılması ve geliştirilmesi, kurum boyunca etkinliklere ve bireysel hakların yönetimine rehberlik edecektir. İkinci olarak kurumun çeşitli bölüm ya da parçalarındaki etkinliklerin organik bir şekilde bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Üçüncü olarak, düzenli bir yapılaşmayı gerekli kılmaktadır. Birimlerarası düzenli ilişkiler kaliteyi üretir. Bu etkinlikler özel sektördeki toplam kalite yönetimine büyük ölçüde denk gelmektedir.

Yükseköğretimde kalitenin uygulanabilirliğini belirleyen eden başlıca faktörler, meslekleşme (professionalism) ve meslek ilişkileri (collegiality) geleneğidir. Yükseköğretimde kalitenin uygulanabilmesine temel engellerden birisi, farklı kalite

⁶⁰ R. Middlehurst, “Quality: An Organising Principle For Higher Education,” *Higher Education Quarterly*, 46, 1, (Winter, 1992), s. 21-38.

kavramlaştırmalarıdır. “Kalite nedir, nasıl başarılır?” konularında tam bir görüş birliği yoktur. Ayrıca, yetki problemi, kalitenin değerlendirilmesinin yerinin neresi olduğu, ne tür yargılama (norm-referanslı ya da ölçüt referanslı) gerektiği konularında bir birleşme bulunmamaktadır. Önemli bir engel de kalite baskısının ardındaki nedenlerin ve kaynağın iç algılamasıdır. Kalite için bastırma, sıkça hükümetlerin azaltılmış birim maliyeti için vurgu yapmasıyla aynı anlama gelir. Ancak daha çok sayıda öğrenci demektir bu; daha büyük yönetsel kontrol, kurumsal üyelerin değerlendirilme ve ölçülmeleri demektir. Oysa otonomi geleneği, kendini yönetme ve meslek etiği geleneği olan kurumlarda bu zordur. Sonunda kalite baskısı güç kaybı, statü ve finansman güvenliği kuşkusunu yaratmakta, takım çalışması için kooperatif iklim yaratılmasına karşı düşmanca bir zemin de yaratılmış olmaktadır. Ayrıca toplam kalite yönetimi uygulaması merkezileşme karar verme yapıları ile yerinden yönetimci yapılar arasında çatışma doğurmuştur. Bu çatışma yönetsel ve akademik dünyanın bütünleşmesine engel oluşturur. Dahası kurumsal liderler kaliteye karşı vizyon ve bağlılık yaratma zorundadırlar. Hem iç hem de dış müşteriye odaklanma yeni bir perspektif gerektirir; özünde bu, her kurumsal üyenin toplama bir katkısı olduğunu görmektir. Bu bağlamda yönetsel, akademik ve akademik yaşamla ilgili etkinlikler, müşteriye doğrudan ya da dolaylı hizmetler olarak yeniden kavramlaştırılmak durumundadır. Bu da spesifik sorumluluk, bağlantı ve zorunluluk getirir. Öte yandan kalite yönetiminin öngördüğü takım çalışması, işbirliği, liderlik ve bireysel girişimciliğe kolektif bağlılık uygulamayı kolaylaştıracaktır.⁶²

Toplam kalite yönetiminin üniversitelerde uygulanmasında tavsiye edilen bir uygulama iç pazarın, bölümleri, birlikte iç müşteri zincirini yaratmada ve çalışmaya razı etmede bir mekanizma olarak kullanılmasıdır. Son yıllarda 1980’li yıllardan itibaren yükseköğretime ayrılan kaynakların etkili kullanımı gündeme gelmiştir. Konu aslında, kaynak ayırma (resource allocation) kavramı ile eğitim çıktıları ilişkisini

⁶¹ R. Middlehurst, “Quality: An Organising Principle For Higher Education,” **Higher Education Quarterly**, 46, 1, (Winter, 1992), s. 21-38.

⁶² R. Middlehurst, “Quality: An Organising Principle For Higher Education,” **Higher Education Quarterly**, 46, 1, (Winter, 1992), s. 21-38.

göstermektedir. Bu maksatla performans göstergeleri, örgütsel verimliliği ölçmek üzere önerilmektedir.⁶³

Yükseköğretimde kalite, akademik toplumun, temelde belli standartların sürdürülme ve geliştirilmesine bağlılıklarına dayanmaktadır. İngiliz Standart Kurumu (1978) kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin ifade edilmiş ya da gizli ihtiyaçları doyurma yeteneğinin boyutları ve karakteristikleri toplamı olarak tanımlamaktadır. Yükseköğretimde kalite öğrenme tecrübesine yoğunlaşmalıdır; minimum kalite, tüketicilerin kalite hedeflerini sınamasına imkan vermelidir. Bu hedeflerin karşılanması için etkinliklerin planlanması ve performansın derslere göre değerlendirilmesi istenir.⁶⁴

Toplam kalite yönetimi, tüketici-müşteri ve tedarikçi ilişkilerini engelleyici olarak yönetilmemelidir; aksine organizasyondaki tüm ilişkileri iç pazar programları yaratarak kapsamalıdır. Attkinson'a (1990) göre vurgu, örgütün iç dinamiklerine olmalıdır. İç müşteri gereklerini karşılamayı kabullenmek, dış müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak kadar önemlidir. Oakland da (1989) şöyle demektedir: Örgütün tam olarak etkili olabilmesi için her parçasının, birlikte çalışma gereklerini karşılaması gerekmektedir. Aslında bölümler kendilerini müşteri zincirinin üyeleri olarak görmelidirler. Kalite demek ki, üretim ve pazar arasında bütünleştirici bir kavramdır; müşterinin istekleriyle organizasyonun etkinliklerini birbirine bağlamalıdır.

İç müşteri süreci, hizmet sektöründe de bir dereceye dek görülebilmektedir. Berry (1984) ve Brown (1989) müşteri bağlılığının (loyalty) önemini, çalışanların tutarlı hizmet kalitesini yayma yeteneklerini vurgulayarak göstermiştir. Gronroos'a göre (1982,1985) bu amacın başarılması, iç pazar stratejisinin, kalite bilincine sahip çalışanların geliştirilmesi için kabul edilmesini gerekli kılar. İç pazar, bütüncül (holistik) bir süreç olup örgütün çoklu fonksiyonlarını bütünleştirir; böylece de hizmete dönük tarzda etkinlikte bulunmaya güdülenirler.⁶⁵

⁶³ I. Chaston, "Are British Universities in a Position to Consider Implementing Total Quality Management?" *Higher Education Quarterly*, 48, 2, (April, 1992), s. 119-134.

⁶⁴ I. Chaston, "Are British Universities in a Position to Consider Implementing Total Quality Management?" *Higher Education Quarterly*, 48, 2, (April, 1992), s. 119-134.

⁶⁵ I. Chaston, "Are British Universities in a Position to Consider Implementing Total Quality Management?" *Higher Education Quarterly*, 48, 2, (April, 1992), s. 119-134.

Kalite ürün ya da süreçten elde edilen doyum, standart ya da düzeyidir ve bir şeyin önemli karakteristiklerini tanımlar: Kaliteli araba gibi. İş dünyasında kalite, bir ürün ya da hizmetin ifade edilen ya da ima edilen ihtiyaçları doyurma karakteristikleri ve boyutları toplam olarak tanımlamaktadır. Daha kısa olarak “amaca uygunluk” (fitness of purpose) biçiminde tanımlanabilir. Amaç, müşteri ihtiyaçları ile ilgili ise, sonuçta üretimden doyum, müşteri tayin ediyorsa bu tanım uygun olabilir.⁶⁶ Yükseköğretimde kalite tanımı çok belirgin değildir. Bazılarına göre ima edilen bazı standartlara (öğrenci başarısı, öğretim ya da araştırma) karşı ölçülen mükemmel ya da istisnai performans, kimileri ise kaliteyi, “amaca uygunluk” şeklinde tanımlanmaktadır. Burada önemli olan amaçtır; çünkü örgütün misyonuna karşılık gelir.

Toplam kalite yönetimi hangi sektör ya da hizmet kolunda olursa olsun organizasyonlara, daha fazla “işletmecilik” anlayışıyla bakmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede kalite, rekabet edebilme, topluma karşı sorumluluk duyma, tüketicilerin tercih ve ihtiyaçlarına eğilme, çalışanların katılımını sağlama, organizasyonda olup bitenler konusunda onları bilgilendirme zorunluluğu duyma, eğitim kurumlarında da artık uygulama imkanı bulan, hatta buna zorunluluk duyulan kavram ve ilkeler arasındadır. Bu doğrultuda toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında hem bir yönetim felsefesi hem de bir yönetim yaklaşımı olarak uygulanması kaçınılmaz görülmektedir. Pek tabiidir ki eğitim kurumlarını saf işletme ilkelerine göre çalışan organizasyonlardan ayıran ayırdedici özellikleri, özünde iş dünyasında doğup gelişen toplam kalite yönetiminin eğitim kurumlarında uygulanmasında bazı değişme ve esnekliliği gerektirmektedir. Eğitim kurum ve kuruluşlarının bazı gelenek ve uygulamaları (akademisyenlerin jürilerde değerlendirilmesi, öğretmenlerin denetim görmeleri, özlük dosyasının tutulması, yayınların atama ve yer değiştirmelerde hesaba katılması, eş çalışanların birbirlerini gözlemesi, öğrenci değerlendirmesi gibi), onların toplam kalite yönetimini uygulamasında kolaylık sağlayacaktır. Pek tabiidir ki toplam kalite yönetiminin uygulanması eğitim kurum ve kuruluşlarında bugüne dek olmayan bir örgüt kültürünü zorunlu kılmaktadır. Toplam kalite yönetimini eğitim kurumlarında

⁶⁶ R. Middlehurst, “Leadership, Quality and Institutional Effectiveness,” *Higher Education Quarterly*, 49, 3, (July, 1995), s. 266-285.

uygulamaya karar verenlerin belki de ilk yapacakları iş, toplam kalite yönetiminin gerektirdiği kültürün yaratılmasına hızla girişmek olmalıdır.⁶⁷

Yükseköğretimde toplam kalite yönetimi uygulaması aşağıdaki bazı kavramların yeniden ele alınıp tartışılmasını gerektirmektedir.⁶⁸

Tüketici İmajı

Eğitim hizmetlerinin müşteri kimlerdir? Böyle bir soruya cevap vermede eğitim hizmetinin çok yönlü ilişkileri hesaba katılmak durumundadır. Konuya müşteri ya da tüketici kavramları ışığında baktığımızda eğitim kurumlarını, kar amaçlı kurumlar olarak görmek gerekli olmaktadır. Öğretim elemanlarına göre ise tüketici olarak öğrencileri, aileleri ve mezunları görmek anlamsızdır. Akademisyenler bunlar arasından sadece öğrencileri, “müşteri daima haklıdır” esprisi içinde müşteri olarak görme eğilimindedirler. Durum bu olunca da şu sorun ortaya çıkmaktadır: öğrenci çok nadir olarak eğitim kurumuna istek ve ihtiyaçlarının farkında olarak girer; belki de ihtiyaç ve isteklerini keşfetmek üzere kurumda bulunur. Oysa toplam kalite yönetimi öğrencinin eğitim ve öğretim sürecine aktif olarak katılmasını, yaratıcı olmasını; bilgiyi keşfetme ve izlemesini gerekli kılmaktadır. Pek tabiidir ki kaliteli eğitim ise eğitimle ilişkili tüm tarafların –öğrencilerin, öğrenci ailelerinin, mezunların, öğretim elemanlarının, eğitim kurumlarının yöneticilerinin ve toplumunun- çok yönlü çabası sonucu olmaktadır.

Fakülte Kimliği

Fakülte kimliği, kurumsal bağlantılardan çok disiplinlere dayanmaktadır. Bireysel ve disipline yoğunlaşma, fonksiyonlar arası takımların oluşmasına zemin hazırlar; bunlar da örgütü zenginleştirir. Kalite hareketinin istediği bir şeydir bu. Öte yandan disipline dayalı mükemmelliği esas alan bir kurum kültürünün geliştirilmesi, zaman alıcı bir girişimdir.

⁶⁷ Ali Balcı, “Toplam Kalite Yönetimi,” *İlköğretim Müfettişleri Semineri*, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 27 Temmuz – 21 Ağustos 1998), s. 185-195.

⁶⁸ M. Wolverton, “Total Quality Management in Higher Education: Latest Fad and Lasting Legacy? Policy Briefs of the Educational Policy Studies Laboratory No: 93-01” ERIC (ED355900). 1993.

Ödül Sistemi

Üniversitedeki mevcut ödül sistemi, toplam kalite yönetimi hareketinin “sürekli gelişme” anlayışına uygun düşmemektedir. Özellikle de araştırma üniversitelerinde durum böyledir. Bu üniversitelerde özendiriciler, zaman alıcı araştırma projeleriyle ilgilenenlere sunulur. Ancak fakülte ve üniversiteler lisans eğitiminin geliştirilme ihtiyacını dile getirirler ki, bu eğitim genelde sınıf öğretiminin kalitesine bağlıdır. Bu çerçevede eğer lisans eğitimi geliştirilecekse öğretimin kalitesinin geliştirilmesi takdir edilmeli ve ödüller ona göre dağıtılmalıdır.

Tenur Sistemi

Geleneksel tenur sistemi statükoyu yükseltme yoluyla değişimi engelleyen bir sistem konumundadır. Gerçekte tenur sistemi değişme ihtiyacı içindedir. Kalite hareketi açısından tenur sistemi öğretim elemanlarını risk almada özgür kılarak yenilik ve yaratıcılığı özendirici olmalıdır.

Sonuç olarak, yükseköğretimde toplam kalite uygulamaları ile ilgili olarak şunlar söylenebilir: toplam kalite yönetimini oluşturan ilkeler tek tek öteden beri yükseköğretim kurumlarında uygulanmaktadır. Ancak toplam kalite yönetiminin ilkelerinin tümünün yükseköğretim kurumlarında toplam olarak uygulanması yeni bir felsefi düşünce yoludur; özellikle de onların bütüncül olarak yeni bir akademik mükemmellik kültürü olarak uygulanması anlamlı ve yeni bir yaklaşımdır.⁶⁹

Şu ana kadar yapılan ve toplam kalite anlayışının eğitimde uygulanabilirliği ile ilgili yapılan açıklamalardan, eğitim kurumlarında tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi hedeflerine ulaşmanın uzun zaman içinde olabilecek ve sabır isteyen bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür. Sonuçlar çabuk alınamamaktadır. Bu tür bir anlayışın yerleştirilmesi ve beraberinde de öncelikle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin yükseltilmesi, zaman alan ve pahalı bir süreçtir. Böyle bir süreçte, sözü edilen sonuçların çabukluğunu ve sonuçların başarısını büyük ölçüde yönetimin desteği belirlemektedir. Bu yüzden çabuk yarar beklememek, sabırla toplam kalite yaklaşımını uygulamak gerekir. Zaman içinde yapılan küçük

iyileşmelerin birikimi, radikal değişiklikler olmasa bile olumlu sonuçlara varılmasını sağlayacaktır. Bu sonuçlar, uygulama örneklerine dayanarak aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Sistemin parçaları daha uyumlu çalışır: Bir eğitim kurumunda her yönetici, öğretim elemanı, idari personel ve diğer ilgili kişiler ortak amaçlara odaklanır. Vizyonun ışığında belirlenen amaçlar ve ilkeler doğrultusunda varılmak istenen sonuçlar herkesin ortak hedefi haline gelir. Böylece kişiler ve grupların, ortak amaçlarla çelişmesi pahasına kendi performanslarını artırmak yönünde çalışmaları riski azaltır. Birbirine bağımlı eğitim süreçlerinin analizi öğretim elemanlarına kendilerinin ve yöneticilere de öğretim elemanlarının bu sistem içindeki yerlerini ve sorumluluklarını daha iyi gösterir. Bunun sonucunda, eğitim kurumunda çalışan yöneticiler ve öğretim elemanları, birbirleri arasındaki müşteri-tedarikçi ilişkisini daha iyi anlar ve birbirlerini daha çok takdir ederler. Bunun yanı sıra, sürecin iyileştirilmesinde kullanılabilecek olan proje ve süreç takımları, kalite çemberleri gibi takımlar halinde çalışmak, az önce sözü edilen ve aralarında müşteri-tedarikçi ilişkisinin varolduğu öğretim elemanları ile yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirir.

Sistem sürekli iyileşir: toplam kalitenin getirdiği, öncelikle sistem anlayışı, takımlar halinde sistematik çalışabilme ve problem çözebilme yaklaşımını izleyerek çalışma düzeni ve yönetimin liderlik desteği sistemin sürekli iyileşmesini sağlar. sistem yaklaşımının izlenmesi, sistemin alt süreçlerinin ve öğretim elemanları ile yönetim arasında varolan müşteri-tedarikçi ilişkilerinin iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

Geleceğin gerekleri daha iyi karşılanır: eğitim kalitesini sistem yaklaşımı ile ele almak ve yönetmek, karar alma ve uygulamada uzun dönem bakış açısını korumayı sağlar. Toplam kalite anlayışı, hataları ayıklamaya değil, önlemeye ağırlık verir. Bunun için planlama ve tasarım yoluyla kaliteyi sağlamaya büyük ölçüde zaman ayrılır. “Eğitimin kalitesinde, söz sahipleri kimlerdir?” “Bu söz sahibi olan grupların bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri ne olacaktır?” “Onların bu beklentileri nasıl karşılanmaktadır?” bütün bu sorulara sürekli cevap aramak, bu değerlendirmelere göre

⁶⁹ J. Freed, “A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher

revizyon veya radikal düzenlemeler yapmak, eğitimde sadece bugün değil geleceğin beklentilerini de karşılamada başarılı olma anlamına gelmektedir. Eğer özetlemek gerekirse, bu tür bir başarıya ulaşabilmenin yolu, eğitim kurumlarında görev yapan ve iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının kendilerine sunulan hizmetin kalitesi ile ilgili beklenti ve algılamalarını ortaya çıkarmaktır. Durum böyle olunca da, başta öğretim elemanları olmak üzere yönetici ve öğrenci gibi eğitim kurumlarında verilen hizmetten beklentileri olan grupların memnuniyeti artar. Eğitim kurumlarında verilen hizmetten beklentileri olan grupların memnuniyeti ile algılama düzeylerinin artmasının yanı sıra, özellikle üniversitelerin araştırmacı, sorgulayıcı, yayıcı ve üretici kimliklerini daha belirgin hale getirmede toplam kalite yönetimine geçmeleri performanslarında ve başarılarında önemli gelişmelere zemin hazırlayacaktır. Örgütsel gelişmede önemli bir rol oynayan liderlik, takım çalışması, motivasyon, sürekli gelişme, problem çözme ve karara katılma uygulamalarının oluşturduğu toplam kalite kültürünün toplumların dinamiği olan üniversitelerde yaygınlaştırılması, üniversitelerin belirledikleri hedefe ulaşmalarında anlamlı başarılarla zemin hazırlayacaktır.⁷⁰

Eğer özetlemek gerekirse, üniversiteler belirledikleri amaçlarına ulaşabilmek ve kaliteli eğitim hizmeti sunabilmek için en başta iç müşterisi konumunda olan öğretim elemanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını belirleme ve bunları giderme yönünde bir çaba göstermek zorundadır. Bir öğretim elemanının beklenti ve ihtiyaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Sürekli bireysel gelişme,
- İş güvencesi,
- İşinden hoşlanma ve işinde motive edilme,
- Hem alanı ile ilgili hem de üniversitede yapılan faaliyetlerle ilgili bilgi edinme,
- Akademik özgürlük,
- Uluslararası ilişkilerde bulunabilme,
- Disiplinlerarası çalışma ortamı,
- Endüstri ve devletin sorunlarına eğilebilme,

- Zengin kütüphane,
- Etkin ve verimli çalışan bilgisayar ve benzeri teknolojilere sahip olabilme,
- Bir iç müşteri olarak kendisi de hizmet verirken, ihtiyaç duyduğu ve verilen hizmetin etkinliğini arttıracak türde bir takım materyal ve teknolojilerin yönetim tarafından sağlanıyor olması,
- Hijyenik bir çalışma ortamı (oda, vb.),
- Kurumun görsel olarak çekici ve cazip tesislere sahip olması,
- Yönetime katılım ve yönetimden hesap sorabilme,
- Güçlü ve karizmatik bir lidere sahip olma,
- Yönetim tarafından kendisine verilen sözlerin tutulması,
- Bir takım ihtiyaçlarının giderilmesinde ve sorunlarının çözülmesinde yönetimin samimi bir içtenlik ve gerçek bir ilgi göstermesi,
- Kendilerine hizmet veren grubun, hizmeti yerine getirirken daima istekli olması,
- Yönetimin kendilerine hizmet verme konusunda duyarlı olması, hizmeti verme sırasında asla çok meşgul olmaması,
- Yönetimin, öğretim elemanlarının özel ihtiyaçlarını anlama konusunda çaba göstermesi, ileriki dönemlerde ortaya çıkabilecek olası ihtiyaçların önceden tahmin edilmesi ve bu tür ihtiyaçların giderilebilmesi için şimdiden çeşitli tedbirlerin alınıyor olması,
- İhtiyaç ve beklentilerini geciktirilmeden, zamanında, tam ve eksiksiz olarak giderebilecek bir hizmetin verilmesi,
- Kendilerine hizmet veren çalışanların davranışlarının güven veriyor olması,

Herhangi bir üniversiteyi yukarıda sıralanan beklentiler doğrultusunda yönetmek için başlatılan çalışmalar giderek daha da yoğunlaşmak zorundadır. Toplam kalite yönetimi sistemi üniversitelerin yönetilmesi için bir yaklaşımdır ve gelecekte farklı ve yeni yaklaşımlar da geliştirilebilir. Yaklaşımın adı ne olursa olsun özellikle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının beklentilerini ve kalite algılamalarını en iyi karşılayacak yönetim modellerine daima ihtiyaç duyulacaktır.

⁷⁰ Zuhul Cafağlu, "Toplam Kalite Yönetimi Mucize Mi?" IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitapçığı, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1999), s. 1.

Özellikle eğitim kurumlarında, toplam kalite yönetimi anlayışı uygulanırken bazen ortak hatalar yapılmakta ve sorunlar yaşanmaktadır. Toplam kalite yönetiminin üniversitelerde uygulanmasında karşılaşılan ortak hatalar şunlardır.⁷¹

- 1. Güçlü bir liderliğin yokluğu ve tepe yönetiminin bağıllığı:** Tepe yönetimi toplam kalite yönetimine inanmıyor ve bağlılık göstermiyorsa, kurumda uygulamayı kolaylaştıran vizyoncu liderlik yoktur. Toplam kalite yönetiminin gerektirdiği mentorluğu ve model olmayı ancak vizyoncu bir lider başarabilir. İşte ancak güçlü bir liderlik, kurumu, kaliteyi sağlayan ve sürekli onu sağlamaya doğru çalışan bir kültür içine sokabilir. Özellikle, güçlü bir liderin sağlayacağı motivasyonla ast-üst ve bireylerarası ilişkilerde, çalışma koşullarının iyileştirilmesinde, kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortamın sağlanmasında, katılımlarının olmasında ve yetki devrinin gerçekleşmesinde, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi yükselecektir.
- 2. Yetersiz destek:** Kültürün yeniden gözden geçirilmesine ve yeniden biçimlendirilmesine dayalı bir kurumsal değişme zaman ve enerji gerektirir. Çabalar sınırlı kalır ve bazı boyutlarla yetinilirse, gerekli davranış ve kültürel değişimler kendini gösteremez. Eninde sonunda yeniliğin destekleyicisi “yalnız bir şampiyon” durumuna düşerse, yeniliğin kök salması beklenemez. Bu durumda da iç müşteri durumunda olan öğretim elemanlarının sürece katılımının sağlanması; ve sonrasında motive edilen iç müşteriden de destek alınarak, diğer eğitim hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesine ve tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesine çalışılmalıdır.
- 3. Maliyeti tanımadaki başarısızlık:** Toplam kalite yönetimi, öğretim elemanları ve yöneticilerin yetiştirilmesini, eğitilmesini ve yeniden eğitilmesini zorunlu kılar. Bunlar da bir maliyet ortaya çıkarır. Hatta parasal harcamalar dikkate alınsa bile, daha büyük bir maliyet-harcanan zaman göz ardı edilmiş demektir. Bu maliyetin ve zamanın ihmal edilmesi durumunda toplam kalite yönetiminin başarısından söz etmek mümkün olmaz. Çünkü, özellikle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının bilgilendirme haklarının ellerinden alınması ya da buna gerekli özenin gösterilmemesi yüzünden motive edilmeleri pek mümkün olmadığı gibi,

⁷¹ M. Wolverton, “Total Quality Management in Higher Education: Latest Fad and Lasting Legacy?

sonuçta da bu kitlenin algıladığı hizmet kalitesinin istenilen düzeyde çıkması beklenemez.

4. **Çok karmaşık projeler, çok az zaman ve çok az insan:** Kurumlar bazen problemi sezer, ancak onun altındaki faktörlerin çokluğunu göz ardı ederler. Özellikle de acelecilik buna neden olur. Problemlerin görülmesi, bölünmeleri ve çözümleri geleneksel tavır ve tutumların değiştirilmesini gerekli kılar. Oysa toplam kalite yönetiminin gerektirdiği küçük, iyi tanımlanmış görülebilir projelerdir ve çok zaman başarılı olma olasılığı da yüksektir. Küçük projeler de sırasıyla hem fakültelerin güvenilirliğini artırır, hem de daha büyük projelere başlamak için güdüler. Ama burada da önemli olan, öğretim elemanlarının bu tür projelere katılımlarının sağlanmasıdır.
5. **Çabaların yönetsel ve destek fonksiyonları ile sınırlı kalması:** Eğitimin varlık nedeni sınıftaki öğretim ve öğrenimdir. Bu durumda geliştirme etkinliklerinin sadece yönetsel ve destek fonksiyonlarla sınırlı kalması, sınıfta olup bitenleri yüzeysel olarak etkileyecektir. Aslında öğretim elemanları öğrencinin gelişen ve gelecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitimsel çevreyi değiştirmedikçe, sınıfta olup bitenler fazla bir değişime uğramayacaktır. Oysa gerek finansman sınırlılıkları, gerekse de topluma kalite için sorumluluk duyma, bu çabaların yönetsel ve destek hizmetlerinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir. Diğer bir deyişle, üst yönetim, öğretim elemanlarına kendilerini gerçekleştirebilecekleri bir ortamın hazırlanması konusunda ve yukarıda sözü edilen eğitimsel çevrenin yaratılması konusunda ihtiyaç duydukları yardımı vermek zorundadır.

Toplam kalite yönetimi, temelde bazı belirsizlikler içermektedir. Bir yandan yönetim, çalışanlardan adanma ve işbirliği beklemekte, bir yandan da iş süreci üzerindeki kontrolünü artırmaktadır. Bu ikisi toplam kalite yönetiminin köşe taşıdır. TKY'nin lehinde olanlar onu yararlı, yarışmacılığı ve sürekli olumlu anlamda bir çaba göstermeyi teşvik edici, sorumluluğu gerçekten işi yapanlara aktarmak suretiyle güçlendirici bir anlayış olarak nitelendirmektedirler. Doğaldır ki artan sorumluluk çalışanlarda gurur, iş doyumunu ve daha iyi iş yapmayı sağlayacaktır. Buna karşılık, toplam kalite yönetimini eleştirenler özellikle de yönetsel kontrolün daha da daraltılması nedeniyle değişkenliği

azalttığını savunurlar. Temelde toplam kalite yönetiminin başarısında esneklik, kalite ve takım çalışması, görüş birliğine bağlılık ve güvene dayalı bir ortam rol oynamaktadır. Ancak esneklik iş yoğunluğu (intensification) ile, kalite artan kontrolle, takım çalışması ise eş çalışanların yakın gözcülüğü ile sağlanır.

1990'lı yıllar, kalite yılları olarak değerlendirilmektedir. Bu dönem, kalitenin özel sektörden kamu sektörüne, sağlıktan eğitime geniş bir ilgiyle karşılaştığı bir dönemdir. Kalitenin çeşitli dönemlerde çeşitli sorunları tartışılmıştır. Şimdilerde ise kalite, performans ve hizmet ya da ürünlerin yönetim ve dağıtımının doyurucu olması anlamında kullanılmaktadır.⁷²

3.4. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA TKY UYGULAMALARI

Eğitimde TKY uygulamaları arasında George Westinghouse (New York) Mesleki Teknik Lisesi'ndeki uygulama görülmektedir. Bu lisede TKY programlarından yararlı sonuçlar elde edilmiştir. Toplam kalite yönetimi felsefesi kabul edilerek, takım çalışması, iç müşteri konumunda olan eğitici personelin düşük morali, düşük öğrenci performansı ve öğrenci başarısızlığı gibi sorunlarla uğraşmak üzere uygulanmıştır. Sonuçta öğrencilerin, okula daha çok devam ettikleri, okulu terk oranının düştüğü, öğretim elemanlarının ödeme yapılmaksızın mesai sonrası beyin fırtınası oturumlarına daha çok devam ettikleri tespit edilmiştir. Bu okulda toplam kalite yönetimi uygulamasında temel strateji, bölümler arası toplantıların yapılması olmuştur. Bu toplantılarda katılanlar, problemleri çözmek üzere birlikte çalışmışlar ve yeni programları birleştirmişlerdir.⁷³

Literatürde rastlanan toplam kalite yönetimi uygulamalarını Wolverson'un (1993) aşağıdaki şekilde kategorize ettiği görülmektedir.⁷⁴

⁷² R. Middlehurst, "Quality: An Organising Principle For Higher Education," **Higher Education Quarterly**, 46, 1, (Winter, 1992), s. 21-38.

⁷³ B. A. Lankard, "Total Quality Management Application in Vocational Education," **ERIC Digest**. No: 125 (ED347404), 1992.

⁷⁴ M. Wolverson, "Total Quality Management in Higher Education: Latest Fad and Lasting Legacy? Policy Briefs of the Educational Policy Studies Laboratory No: 93-01" **ERIC (ED355900)**. 1993.

1. *Birim Çaplı Uygulamalar*: Toplam kalite yönetimi bazı kurumlarda belli birimlerde uygulanmış ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir. Pennsylvania Üniversitesi toplam kalite yönetimini uygulamaya koyarak, çöp atma maliyetini azaltabilmiştir. Kansas Üniversitesi öğrenci başına düşen hizmeti 16 günden 3 güne indirgeyebilmiştir. Miami Üniversitesi ve Chicago Üniversitesi toplam kalite yönetimini MBA programlarında bütünleştirmişler, hatta bazı sınıf ve destek hizmetlerinde uygulamışlar, sonunda öğrenci doyumunda artış saptamışlardır.
2. *Kurum Çaplı Uygulamalar*: Delaware Kasabası Toplum Koleji (DCCC) 1985'te problemlerini daha çok para harcayarak çözmek yerine, kurumsal kaliteyi, kaliteye dayalı bir pazar oluşturmak suretiyle ve karar sürecine artan katılımı, kaynakları biriktirerek etkililiği artırmak, artan yarışmayı yaşatmak yoluyla artırarak çözebilmişlerdir. DCCC kalite hareketini ortaklaştırabilmiştir. Bu amaçla önce tepe yönetimi takımı yetiştirilmiş, bunu izleyerek de kurumun araştırma personeli ve uygulama takımları yetiştirilmiştir. Toplam kalite yönetimi ilkeleri doğrultusunda DCCC 1986-1991 tarihleri arasında üç aşamalı bir plan uygulamaya koymuştur. İlk aşamada kurum toplam kalite yönetimini telefon hizmeti, akademik hesaplama, park, öğrenci istihdamı ve fiziksel imkanlara uygulamıştır. İkinci aşamada kurum toplam kalite yönetimi programı geliştirmiştir. Bu aşamada sözleşmeye bağlı bir yetiştirme yer almış ve bu amaçla bir sertifika programı önerilmiştir. Üçüncü aşamada (1989-1996) ise toplam kalite yönetimi öğretim ve öğrenme süreçleri boyunca uygulanmıştır. Öğretim elemanlarının uygulamaya katılımı gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Sonuçta daha iyi problem tanımı ve dokümanlaştırmanın yapılabildiği, kolej uygulama problemlerinin daha iyi standardize edildiği, personelin geliştirildiği, takım çalışması anlayışının geliştiği ve yönetsel düzeyde daha nitelikli planlama anlayışının geliştiği gözlenmiştir.

Fox Walley Teknik Koleji (WI) 1985'te özellikle de yerel iş dünyasının talebi üzerine kalite kursları başlatmıştır; sonra da toplam kalite yönetimi uygulamalarını Kalite Geliştirme Konseyi yoluyla ve özel problem çözme takımlarıyla uygulamaya

başlamıştır. Bu amaçla program ve imkanların yanında donanım ve personel ihtiyaçlarının öncelikleri yapılmıştır. Toplam kalite yönetimi takımları bir uygulama planı geliştirmişler, bu plan, personel ve program kesintileri olmaksızın bütçeyi azaltabilmiştir. Belki de en yaygın toplam kalite yönetimi uygulaması Oregon State Üniversitesi (OSU) tarafından uygulamaya konulmuştur. 1989'da başkanlığın tam desteğiyle OSU, aralarında Deming'in de bulunduğu konuşmacı ve danışmanları davet etmiştir. Bunlar meslektaş ve destek personeli yetiştirmişlerdir. OSU, toplam kalite yönetimini kurum çapında ilkin temel destek fonksiyonlarına uygulamıştır. Sonunda işlerin tamamlanma süresinin kısaldığı, kırtasiyeciliğin azaldığı saptanmıştır. OSU aynı zamanda tüketici ihtiyaçlarını tamamlayıp öncelik sırasına koyan bir sistem geliştirmiştir. Üniversitede ayrıca olağanüstü bireysel ve takım çalışmaları ödül sistemi yoluyla tanımlanmaya çalışılmıştır. Son olarak da OSU fonksiyonlararası pilot projeleri uygulamaya koymuştur. Bunu seçilmiş üniversite komitelerini toplam kalite yönetimine dönüştürme niyetiyle başlatmıştır.

3.5. YÜKSEKÖĞRETİMDE HİZMET KAVRAMI

Hizmet kavramı yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700'lü yıllara rastlar. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde genel olarak şöyle tanımlanabilmektedir: hizmet, insanların ya da insan gruplarının, gereksinimlerini gidermek amacıyla, belirli bir bedel karşılığında satışa sunulan ve herhangi bir malın mülkiyetini gerektirmeyen, ayrıca beraberinde de yarar ve doyum oluşturan, sosyal faaliyetler bütünüdür.⁷⁵ İşte bu tür bir sosyal faaliyetin yerine getirilebilmesi için çalışan işletmelerin dahil olduğu sektör de hizmet sektörü olarak adlandırılmaktadır.

Kalite konusu, mal üreten işletmelerin yanı sıra, aynı zamanda hizmet üreten işletmeleri de ilgilendiren bir konudur. Malların somut olmaları nedeniyle yapılarının standartlarla tanımlanabilmesi hizmetlere oranla daha kolay olmaktadır. Diğer bir deyişle, hizmet sektöründe müşterilerin istek ve gereksinimlerini tatmin etmenin mal üreten işletmelere göre, hizmet sektöründe üretilen hizmetin yapısı gereği zor olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, son otuz hatta kırk yıldır, hizmet sektörünün tüm ekonomilerde öneminin giderek arttığı gözlenmektedir. Bu ekonomilerde üretim sektörünün büyüme hızındaki azalmaya karşın, hizmet sektörünün payı önemli ölçüde artış göstermiştir.⁷⁶

Bu bağlamda gerek mal üretsın, gerekse hizmet üretsın, tüm kuruluşlar amaçlarını “müşteriye hizmet vermek” şeklinde ifade etmeye başlamışlardır. Bu gelişmeyle birlikte, günümüzde ekonominin klasik olarak imalat, ticaret ve hizmet biçimindeki ayrımı yerine, her sektör kendini bir hizmet kuruluşu olarak konumlandırmayı seçmektedir.⁷⁷ Hizmet üreten kuruluşların yanı sıra mal üreten kuruluşlar da malın satışıyla birlikte müşteriye bakım, onarım, garanti, danışmanlık, eğitim gibi hizmetler sunmaktadırlar. Buradan hareketle, hizmetlerin, somut olan mallara oranla daha

⁷⁵ Haluk Erkut, *Hizmet Kalitesi* (Birinci Basım, İstanbul: İnterbank Yayınları, Yayın No: 2, 1995), s. 4.

⁷⁶ Nermin Uyguç, *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım* (Birinci Basım, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, Aralık 1998), s. 1.

⁷⁷ S. A. Öztürk, *Hizmet Pazarlaması* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998).

karmaşık ve standartlarının pek de kolayca tanımlanamayan kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

Her ne kadar mal üreten kuruluşlar “müşteriye hizmet vermek” amacından hareketle kendilerini birer hizmet kuruluşu olarak nitelendirse de, işi sadece hizmet üretimi yapmak olan organizasyonlara baktığımızda, Mills ve Margulies, hizmet organizasyonlarını iki genel sınıfta toplamıştır.⁷⁸ Bunlar;

1. **Güven-Etkileşimli Hizmet Örgütleri:** Finansal kurumlar, bankalar, sigorta şirketleri bu tür bir örgüte örnek olarak verilebilir.
2. **Kiş-i-Etkileşimli Hizmet Örgütleri:** Bu örgütlerin amacı ise, kendilerinden hizmet talep eden kişilerin (müşterilerin) iç mutluluğunu ve huzurunu sağlamaktır. Eğitim, sağlık ve danışmanlık hizmetleri veren örgütler bu grupta yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında da, kiş-i-etkileşimli hizmet örgütlerinde verilen hizmetin kalitesi, doğal olarak, hem örgüt içinde hizmetin üretilmesi için beraber çalışan kişiler arasındaki etkileşimin kalitesine, hem de hizmeti üreten kişiler ile hizmeti talep eden ve dışarıda bulunan kişiler arasındaki etkileşimin kalitesine bağlıdır.

Anlaşılabacağı gibi, eğitim sektörü kişilerarası etkileşimin yoğun yaşandığı bir hizmet sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. İçinde yaşanan çağın gereklerinden hareketle, eğitim sektöründe yaşanan etkileşimin ve sonrasında ortaya çıkartılan hizmetin kalitesinin, diğer mal ve hizmet üreten işletmeler için ne kadar güçlü ve ateşleyici bir unsur olduğunu söylemek rahatlıkla mümkündür. Çünkü bilgi çağına ulaşmaya çabalayan veya ulaşan toplumlarda, bilim ve teknoloji ön plana geçmekte ve ülkenin rekabet gücü önemli ölçüde sahip olduğu bilgi potansiyeline ve doğrudan insangücü kalitesine bağlı hale gelmektedir. Dolayısıyla ülkemizin rekabet gücünün arttırılabilmesi, eğitim sektöründe üretilen hizmetin kalitesinin yükseltilebilmesine ve nitelikli insangücünün yetiştirilebilmesine bağlıdır.

⁷⁸ P. K. Mills & N. Margulies, “Toward Core Typology of Service Organizations,” *Academy of Management Review*, 5, 2, (1980), s. 260.

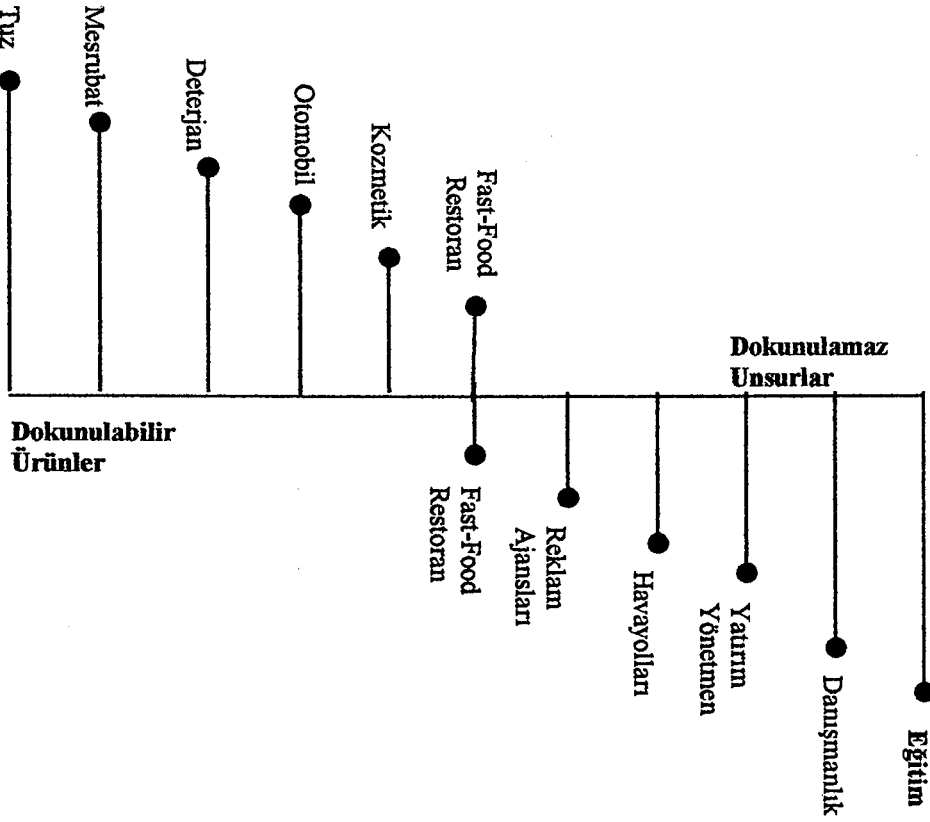
En basit tanımla eğitim sektöründeki hizmetler; eylemler, süreçler ve performanslardır.⁷⁹ Yükseköğretim kurumlarında iç ve dış müşteriye verilen hizmetler elle dokunup, gözle görebileceğimiz nesneler değil, hareket ve etkinliklerden oluşan dokunulmayan süreçlerdir. Ayrıca, hizmet kavramı, doyum sağlayan ve satılık bir mala veya diğer bir hizmete bağlı olması gerekli olmayan, esasen dokunulamaz, sonucunda hiçbir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan bir etkinlik ya da yarar olarak da tanımlanabilir.⁸⁰

Dokunulmazlık hemen hemen tüm hizmet tanımlarında görülmektedir ve hizmetlerin en temel özelliklerinden biri olarak belirtilmektedir. Saf mallar olarak nitelendirilebilecek ürünlerde dokunulabilir unsurlar baskın iken, saf hizmetlerde dokunulmaz unsurlar baskındır.⁸¹ Aşağıdaki şekilde çeşitli ürünlerin dokunulabilirlik-dokunulmazlık özelliklerine göre sıralanışı yer almaktadır (Şekil 6).

Dokunulabilir ürünler açısından bakıldığında, tuz, meşrubat, deterjan, otomobil, kozmetik gibi ürünler dokunulabilir unsurları baskın ürünler olarak sıralamada yer almaktadır. Bu ürünler saf mallar olarak nitelendirilebilir. Bu ürünler elle dokunulabilir ve gözle görülebilir türden ürünlerdir. Sıralamanın ortasında yer alan fast-food restoran ise dokunulabilir ve dokunulmaz unsurları bir arada barındırır. Müşteri fast-food restorana dokunulabilir bir ürünü satın almak için gider, fakat “hangi restorana gidebilirim?” sorusunun cevaplandırılmasında ve restoranın seçiminde, restorandan aldığı dokunulmaz hizmet unsurları büyük oranda etkilidir. Sınıflandırmada en sağda yer alan **eğitim** ise tamamen hizmet ağırlıklı bir üründür ve dokunulmaz unsurların en baskın olduğu hizmet olarak nitelendirilmiştir.

⁷⁹ V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill., 1996), s. 5.

⁸⁰ A. K. Şeker kaya, *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü* (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997).



Şekil 6. Çeşitli Ürünlerin Dokunulabilirlik-Dokunulmazlık Özelliğine Göre Sıralanışı

Alanyazına bakıldığında birçok araştırmacının ister eğitim sektöründe veriliyor olsun isterse diğer hizmet sektörlerinde veriliyor olsun, hizmetlerin mallardan ayrılan dört temel özelliği üzerinde görüş birliğine sahip oldukları görülmektedir. Bu temel görüş birliğine göre hizmetlerin dört temel özelliği ise şunlardır:⁸²

1. Dokunulmazlık
2. Türdeş olmama
3. Eş zamanlı üretim ve tüketim
4. Dayanaksızlık

⁸¹ G. L. Shostack, "Breaking Free from Product Marketing," *Journal of Marketing*, 41, (1977), s. 77.

⁸² A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Sayı: 49, s. 33-46.

Bu bağlamda, hizmet kalitesi ile ilgili çalışan ve araştırmalar yapan araştırmacıların görüşleriyle hazırlanan ve hizmetleri söz konusu olan bu dört temel özelliğe göre (dokunulmazlık, türdeş olmama, eş zamanlı üretim ve tüketim, dayanıksızlık) sıraladıkları “hizmetlerin özellikleri listesi” aşağıda gösterildiği şekliyle görülebilmektedir.⁸³

Araştırmacılar	Dokunulmazlık	Türdeş Olmama	Eş Zamanlı Üretim Ve Tüketim	Dayanıksızlık
Bateson (1977)	*		*	*
Bell (1981)	*	*		*
Berry (1983)	*	*	*	*
Bessom ve Jackson (1975)	*	*	*	
Booms ve Bitner (1982)	*		*	
Carmen ve Langeard (1980)	*	*	*	
Davidson (1978)	*	*	*	
Davis, Guiltinan ve Jones (1979)	*		*	
Donnelly (1980)	*		*	*
Eiglier ve Langeard (1976)	*	*	*	
Fisk (1981)	*			
George ve Barksdale (1974)	*		*	
Grönroos (1983)	*		*	
Johnson (1981)	*	*	*	
Judd (1968)	*		*	
Knisely (1979)	*	*	*	*
Langeard (1981)	*	*	*	
Lovelock (1981)	*		*	
Rathmell (1974)	*	*	*	*
Regan (1963)	*	*	*	*
Sasser ve Arbeit (1978)	*	*	*	*
Schlissel (1977)	*	*	*	
Shostack (1977)	*	*	*	
Thomas (1978)	*	*		*
Uhl ve Upah (1981)	*	*	*	*
Zeithaml (1981)	*	*	*	

Şekil 7. Hizmetlerin Özellikleri Listesi

⁸³ Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Problems and Strategies in Service Marketing.” *Journal of Marketing*, Sayı: 49, 1985b s. 33-46.

3.5.1. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Dokunulmazlık

Herhangi bir hizmeti, gözle görülebilir elle tutulabilir olan somut mallardan ayıran en temel özellik “dokunulmazlık” olarak kabul edilmektedir. Mal üreten işletmelerin müşterisi, üretilen bir malı satın almadan önce gözle görebilir, onu dokunarak hissedebilir ve hatta performansını deneyebilir.⁸⁴ Hizmetler, mallar gibi dokunulabilir bir nesne olmayıp performanslar biçiminde olduğu için, mallarda olduğu gibi, müşteri tarafından elde edilen hizmeti temsil edecek somut bir şey yoktur. Örnek vermek gerekirse, yükseköğretim kurumlarının amaçlarından biri öğrencilerine kaliteli eğitim hizmeti vermektir. Öğrencilere verilecek hizmetin kaliteli olması ise doğrudan öğretim elemanlarının gösterecekleri performansın kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda düşünüldüğünde, öğretim elemanlarının gösterecekleri performansın kalitesi de, doğru orantılı olarak, yönetimin öğretim elemanlarını motive etmede ve yönlendirmede gösterdiği performansın etkinliğine ve kalitesine bağlıdır. Görüldüğü gibi, yükseköğretim kurumlarında üretilen hizmetin kaliteli olup olmadığı, müşteri tarafından hizmet üretimi sırasında hizmeti veren kişinin gerçekleştirdiği performansa bakılarak değerlendirilmektedir. Hizmetler dokunulamaz, kolayca tanımlanamaz, formüle edilemez ve kolayca zihinsel olarak algılanamaz.⁸⁵ Hizmetler dokunulamaz süreçler olmalarına karşın, hizmet üretilebilmesi için gerekli olan dokunulabilir unsurlar da içermektedir.⁸⁶ Buna göre müşterinin aldığı hizmet karşısında tatmini, dokunulabilir ve dokunulamaz unsurların eşgüdümüyle sağlanmaktadır. Bu yargıyı da bir örnekle açıklamak gerekirse; öğretim elemanlarının öğrenciye etkili ve verimli bir performans gösterip kaliteli hizmet verebilmeleri için her şeyden önce, öğretim elemanlarının söz konusu performanslarını gerektiği gibi ve istenilen düzeyde ortaya koyabilmeleri için üst yönetim tarafından sağlanması gereken ve dokunulabilir unsurlar olarak adlandırılabilir bilgisayar, ergonomik bir oda, kütüphane, çeşitli sosyal tesisler ve teknolojik unsurlar gibi motive edici dokunulabilir unsurları iç müşterileri olan öğretim elemanlarına ulaştırmaları gerekmektedir. Ayrıca hizmetler dokunulmaz süreçler olduğu

⁸⁴ J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons, *Service Management For Competitive Advantage* (Singapore: McGraw-Hill, 1994).

⁸⁵ C. H. Lovelock, *Service Marketing: Text, Cases And Readings* (New Jersey: Prentice-Hall, 1984).

⁸⁶ C. H. Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources* (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992).

için kolayca sergilenemez ve müşteriye iletilemez. Hizmetlerin patentlerinin alınması güçtür, kolayca taklit edilebilirler.⁸⁷

3.5.2. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Türdeş Olmama

Yükseköğretim kurumlarında üretilen hizmetler, diğer bütün sektörlerdeki hizmetlerde olduğu gibi türdeş değildir. Diğer bir deyişle, üretilen hizmetler birbirlerine pek de benzememektedir. Eğitim kurumlarında verilen hizmetlerin, bir anlamda o kurumda çalışan insanlar tarafından üretilen performanslar olması nedeniyle, iki farklı insan tarafından sunulan aynı iki hizmet sunumunun tam olarak birbirine benzemesi imkansızdır. Çünkü, hizmetleri üreten kişilerin, hizmeti üretirken ortaya koydukları performanslar farklıdır. Genellikle hizmeti oluşturan kişiler müşterinin gözünde hizmetin kendisidir.⁸⁸ Hizmeti üreten kişilerin performansı günden güne, hatta saatten saate farklı olabilir. Örneğin, bir fakülte dekanı tarafından varolan herhangi bir sorunun çözümüne yönelik vereceği ve ortaya koyacağı hizmetin kalitesi, kendisi ile beraber çalışan ve dekanın iç müşterisi konumunda olan iki farklı öğretim elemanı tarafından farklı kalitede algılanabilir. Çünkü bu iki öğretim elemanının beklentileri farklı olduğundan, dekanın hizmeti ortaya koyarken göstereceği performansı, türdeş olmayacak bir biçimde, diğer bir deyişle farklı biçimlerde ve farklı kalite düzeylerinde algılamaları çok doğaldır.

Türdeş olmamanın bir diğer nedeni de hizmet sunulan müşterilerin farklı kişiler olmasıdır.⁸⁹ Yukarıdaki örnekten devam etmek gerekirse, varolan sorunun çözümü için iki farklı dekan aynı hizmeti ve çözümü iki farklı biçimde ortaya çıkarabilir. Bunun nedeni de bu iki dekanın hizmeti ortaya koyarken harcadıkları performans ve izledikleri yoldur.

İç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının, hizmetten beklentileri ve deneyimleri farklıdır. Eğitim kurumlarında üretilen hizmetlerin türdeş olmaması, hizmetlerin doğasından, diğer bir deyişle, yönetim-öğretim elemanı arasındaki insan etkileşimlerinin sonucu ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Buna bağlı olarak

⁸⁷ V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill, 1996), s. 46.

⁸⁸ V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill, 1996), s. 46.

⁸⁹ S. A. Öztürk, *Hizmet Pazarlaması* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998).

hizmetlerin tanımları, kalite ve içerikleri hizmeti üretenden bir diğerine değiştiği gibi, hizmeti alan bir müşteriden diğer müşteriye göre de değişmektedir.⁹⁰

Hizmetlerin türdeş olmamasının sonucu, hizmet kalitesini değerlendirme zorluğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Hizmet performansını etkileyen faktörler hizmet kalitesini de etkilemektedir. Zaten bu çalışmanın temelini oluşturan algılanan hizmet kalitesi kavramı da hizmeti üreten kişilerin performansını ölçmeye yöneliktir. Hizmet kalitesi, hizmeti alan kişi tarafından hizmet süreci içinde değerlendirildiği ve her hizmet süreci farklı olduğu için hizmetler standardize edilememekte ve buna bağlı olarak kalite kontrolü ve kalite ölçümü sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

Ölçme problemi hastaneler, üniversiteler, hükümetler gibi temelde kar amacı gütmeyen hizmetlerde daha da karmaşıktır. Hizmet performansını belirleyici bir değerlendirme, her müşteride hizmet girdisinin hizmet çıktısı olarak değişiminin ölçülmesiyle yapılabilir.⁹¹

3.5.3. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim

Hizmetlerin özelliklerinden biri de, üretimin ve tüketimin ayrılmazlığıdır. Birçok ürün önce üretilip daha sonra tüketilirken, hizmetler önce satılır ve daha sonra aynı zaman sürecinde üretilir ve tüketilir.⁹² Buna bağlı olarak, özellikle eğitim kurumlarında, ve özellikle eğitim kurumlarındaki iç müşteri de hizmet sürecinin bir parçası olmaktadır. Eş zamanlı üretim ve tüketimin diğer bir anlamı, müşteriler hizmet sürecinde birbirleriyle etkileşimde bulunmakta ve birbirlerinin hizmet deneyimini etkilemektedirler. Üretim ve tüketimin ayrılmazlığının bir sonucu hizmeti üretenler, müşterinin hizmet deneyiminin bir parçası haline gelmektedirler.⁹³ Müşterilerin ve hizmet üreticilerinin hizmet sürecinde etkileşimleri sonucu, hizmet üreticileri müşterilerin hizmetle ilgili gelecekteki kararlarını büyük oranda etkilemektedirler. Diğer bir deyişle, algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmeti veren kişi ile aralarında

⁹⁰ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Sayı: 49, (1985), s. 33-46.

⁹¹ J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons, *Service Management For Competitive Advantage* (Singapore: McGraw-Hill, 1994), s. 38.

⁹² A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, "Problems and Strategies in Service Marketing," *Journal of Marketing*, Sayı: 49, (1985), s. 33-46.

⁹³ V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill, 1996), s. 57.

geçen etkileşimdir. Ayrıca söz konusu olan bu etkileşimin düzeyi ve etkililiği hizmet kalitesinin düzeyinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir.

3.5.4. Yükseköğretimde Verilen Hizmetlerde Dayanıksızlık

Dayanıksızlık, hizmetlerin performanslar olmaları nedeniyle stoklanamaması, saklanamaması, yeniden satılamaması ve iade edilememesi anlamına gelir.⁹⁴ Belirli bir zamanda kullanılmayan hizmet kapasitesi, daha sonra kullanılmak veya satılmak üzere saklanamaz. Verilen bir hizmete karşı talep, yıl içinde belli zamanlarda değişebilir.⁹⁵ Mallar stoklanarak arz-talep arasındaki uyumsuzlukları gidermek mümkün iken, hizmetlerde bu söz konusu değildir. Eğitim kurumlarında iç müşteriye verilen hizmetlerin dayanıksız olması, stoklanamaması, saklanamaması hizmeti veren kişilerin, hizmeti üretirken performanslarına dikkat etmelerini ve bu tür müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun performansları sergilemelerini gerektirir.

Hizmetler çok geniş bir yelpazede yer almaktadır. Hizmetlerin bu şekilde çok farklı ve geniş bir yelpazede yer almaları, hizmetlerin sınıflandırılmalarını mallara oranla daha da zorlaştırmaktadır. Bir üniversiteyi bir restoranla, bankayla veya otelle aynı grup içinde tutmak ve incelemek olanaksızdır. Çünkü bu farklı hizmet sektörlerinde verilen hizmet ve hizmetin verildiği müşteri kitlesi farklı bir yapıda ve beklenti içindedir. Buna karşın, yine de farklı yapıdaki hizmetlerin ortak bir takım özelliklerinden yola çıkılarak yapılmış çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Amerikan Pazar Birliği'nin yaptığı sınıflandırmadır. Amerikan Pazar Birliği'nin yaptığı hizmet sınıflandırması içinde on farklı kategori bulunmaktadır.⁹⁶ Bu kategorileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Sağlık hizmetleri
- Finansal hizmetler

⁹⁴ V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill, 1996), s. 56.

⁹⁵ C. H. Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources* (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992), s. 33.

⁹⁶ S. J. Grove, R. P. Fisk, G. M. Pickett & N. Kangun, "Going Green in the Service Sector," *European Journal of Marketing*, Cilt: 5, Sayı: 30, (1996), s. 56-66.

- Mesleki hizmetler
- Seyahat ve turizm hizmetleri
- Spor, sanat ve eğlence hizmetleri
- Kamusal, yarı kamusal, kar amacı gütmeyen hizmetler
- Dağıtım ve kiralama hizmetleri
- Eğitim, araştırma hizmetleri
- Telekomünikasyon hizmetleri
- Kişisel bakım-onarım hizmetleri

Amerikan Pazar Birliği'nin sınıflandırmasında her bir kategori, birçok farklı hizmet sektörünü kapsamakta ve içermektedir. Örnek vermek gerekirse; mesleki hizmetler kategorisi doktorlar, avukatlar, mimarlar, muhasebeciler gibi birtakım meslek sahipleri tarafından sağlanan spesifik hizmetleri içermektedir. Bunların yanı sıra, eğitim hizmetleri denildiğinde ise, bir üniversite için üst yönetim (rektör, rektör yardımcısı, dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, anabilim dalı başkanı gibi), öğretim elemanları ve idari personel tarafından sağlanan tüm hizmetler akla gelmektedir.

Eğitim sektöründe, müşterinin hizmeti almak için bizzat hizmetin üretildiği veya verildiği o ortamda bulunması gerekmektedir. Eğitim sektöründe olduğu gibi, müşterinin hizmet sürecinde fiziksel olarak bulunması gerekiyorsa, hizmeti almak için de belirli bir zaman harcaması gerekmektedir. İster dış olsun isterse iç olsun müşterinin kendisine verilen hizmetten duyacağı tatmin, hizmeti veren personel ile gireceği etkileşiminden, hizmetin müşteriye verilmesinin gerçekleştiği zaman ve mekandan, hizmeti alan diğer müşterilerin özelliklerinden etkilenmektedir.⁹⁷ Nitekim, eğitim sektöründeki durum da budur. İç müşteri olarak öğretim elemanlarının duyduğu tatmin, hizmeti veren personel olan üst yönetim ile olan etkileşimden, hizmet sürecinin gerçekleştiği zaman ve mekandan ve hizmeti alan diğer öğretim elemanlarının hizmeti algılama biçimlerinden etkilenmektedir.

⁹⁷ C. H. Lovelock, **Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources** (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992), s.52.

Hizmetler, kime ya da neye yöneltildiği, dokunulabilir ya da dokunulmaz eylemler olmaları açısından yapılarına göre sınıflandırılmıştır.⁹⁸ Bu sınıflandırma Şekil 8’de görülmektedir:

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Dokunulan Alan (İnsan)	Hizmeti Dokunulan Alan (Nesne)
Dokunulabilir Etkinlikler	1. İnsan Vücuduna Yönelik Hizmetler <i>sağlık hizmetleri</i> <i>Taşımacılık</i> <i>Güzellik salonları</i> <i>Uygulama klinikleri</i> <i>Restoranlar</i> <i>saç kesimi</i>	2. Mal ya da Diğer Fiziksel Nesnelere Yönelik Hizmetler <i>mal taşıma</i> <i>makine bakım/tamiri</i> <i>çamaşır yıkama</i> <i>kuru temizleme</i> <i>peyzaj/bahçe bakımı</i> <i>veteriner klinikleri</i>
Dokunulmaz Etkinlikler	3. İnsan Zihnine Yönelik Hizmetler <i>Eğitim</i> <i>Yayıncılık</i> <i>Enformasyon hizmetleri</i> <i>Tiyatrolar/sinemalar</i> <i>Müzeler</i>	4. Dokunulmaz Varlıklara Yönelik Hizmetler <i>Bankacılık</i> <i>hukuk hizmetleri</i> <i>Muhasebecilik/sigortacılık</i> <i>Güvenlik</i> <i>menkul kıymetler</i>

Şekil 8. Hizmetlerin Yapısına Göre Sınıflandırma

Eğitim sektöründe verilen hizmetlerin yapısının herhangi bir üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmede üretilen mallardan farklı olması, eğitim sektöründe başta iç müşteriler olmak üzere diğer dış müşterilerin de hizmet üretiminin bir parçası olması, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı gibi özelliklerden kaynaklanan nedenlerle eğitim sektöründe verilen hizmetlerde kalite soyut ve karmaşık bir hal almaktadır. Bununla birlikte, eğitim sektöründe, hizmet performansı hizmeti verenle alana bağlı olarak, diğer bir deyişle personele ile iç ve dış müşterilere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Eğitim hizmetlerinde kalite, hizmet süreci içerisinde müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi sonucunda oluşur. Buna bağlı olarak, eğitim sektöründe

⁹⁸ C. H. Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources* (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992), s. 53.

hizmet kalitesi büyük oranda hizmet personelinin performansına bağlıdır ve personel, kontrol edilmesi güç bir örgütsel kaynaktır.⁹⁹

Hizmetlerin yapısına göre sınıflandırmada eğitim hizmeti, doğrudan insana ve insan zihnine yönelik ve dokunulmaz hizmetler olarak sınıflandırılmaktadır. Eğitim hizmet sürecinde, hizmeti alanın fiziksel varlığı ve hizmeti almak için zaman harcaması gerekmektedir. Hizmetten duyacağı tatmin ise, hizmetin gerçekleştiği sınıf, laboratuvar gibi fiziksel mekanlardan, zamandan, hizmeti aldığı öğretmen, öğretim elemanı, yönetim ve destek hizmetler gibi hizmet personelinin, kendisi gibi hizmet alan diğer öğrencilerin özelliklerinden etkilenmektedir.

Hizmet dağıtım sisteminin esnekliğe ve inisiyatifine izin vermesine göre yapılan sınıflama¹⁰⁰ Şekil 9’da görülmektedir:

⁹⁹ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality,” *Journal of Marketing* 52, (1988), s. 35-48.

¹⁰⁰ C. H. Lovelock, *Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources* (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992), s. 57.

Sunulan Hizmetin Sunan Kişinin Hizmet Sunmaçılığı İncisiyatifi	Hizmet Dağıtım Sisteminin Esnekliği	Hizmet Personelinin İncisiyatifi
Yüksek	Hukuki hizmetler Sağlık hizmetleri Tasarım Yönetmel araştırma Emlakçılık taksi hizmeti Güzellik, bakım sıhhi tesisat Özel eğitim	kitle eğitimi koruyucu sağlık programları
Düşük	Telefon hizmetleri Otel hizmetleri Perakende bankacılık Kaliteli restoran	halk taşımacılığı rutin cihaz tamiri fast-food restoran film-tiyatro seyir sporları

Şekil 9. Hizmet Dağıtımında Esneklik ve İncisiyatife Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmada bazı hizmetler tamamen standartlaştırılmıştır. Bu nedenle, örneğin, taşımacılık, fast-food gibi hizmetlerde dağıtımın esnekliği ve hizmeti sunan kişilerin inisiyatifi düşüktür. Bankacılık, restoran gibi bazı hizmetlerde müşteriye sunulan hizmetler çeşitlidir, hizmet dağıtım sistemi buna bağlı olarak esnekliğe izin vermemektedir, fakat hizmet personelinin inisiyatifi düşüktür. Diğer bir kategoride hizmeti sunan geniş bir inisiyatife sahip olsa da, hizmetin özelliğinden dolayı esneklik yoktur. Örneğin, ortaöğretim kurumlarında bir öğretmen, öğrencilerin özelliklerine ve kendi yeteneklerine göre dersi işleme inisiyatiline sahip olabilir, fakat bazı yönetmelikler nedeniyle belli bir programın dışına çıkamaz.¹⁰¹ Yükseköğretimde ise hizmet dağıtımı daha esnektir. Yükseköğretim hizmetleri, hizmet sisteminin esnek, hizmeti sunanın inisiyatifinin yüksek olduğu kategoriye alınabilir.

Hizmetlerin sahip olduğu ortak özelliklerden eş zamanlı üretim ve tüketim, müşteriye hizmet sürecinin önemli bir girdisi haline getirmektedir. Müşteriler, hizmetin üretiminde rol oynayan kişiler olarak hizmet üretiminde önemli girdiler sağlarlar ve katılımlarıyla

¹⁰¹ C. H. Lovelock, **Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources** (2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992).

hizmet kalitesinde de belirleyicidirler. Farklı hizmetlerde müşteri katılım düzeyleri Şekil 10'da görülmektedir.¹⁰²

Müşteri Katılım Düzeyleri		
<i>Düşük:</i> Hizmet sürecinde müşterinin bulunması Gereklidir.	<i>Orta:</i> Hizmetin yaratılması için Müşterilerin sağladığı Girdiler gereklidir.	<i>Yüksek:</i> Müşteri hizmeti Sunanla birlikte hizmeti üretir.
Hizmet ürünü Standartlaştırılmıştır.	Müşterilerin sağladığı girdiler standart hizmeti Kişiselleştirir.	Müşterinin hizmet sürecindeki aktif katılımı kişiselleştirilmiş hizmete yön verir.
Hizmet herhangi bir Kişisel satın almadan Bağımsız olarak sağlanır.	Hizmetin sağlanması için Müşterinin satın alması gerekir.	Hizmet müşteri satın almadan ve aktif katılımı olmadan yaratılamaz.
Ücret, müşterinin Sağlayacağı Tek girdi olabilir.	Müşterinin sağladığı girdiler (bilgi, materyal) sonuç için yeterlidir. Hizmeti sağlayan, hizmet işletmesidir.	Müşterinin sağladığı girdiler zorunludur ve müşteri, hizmet ürününü aynı anda birlikte üretir.
<i>Örnekler</i>	<i>Örnekler</i>	<i>Örnekler</i>
Hava yolculuğu	Saç kesimi	Evlilik danışmanlığı
Konser	Vergi hazırlanması	Eğitim
Otel hizmetleri	Sağlık kontrolü	Tez danışmanlığı
Fast-food restoran		Zayıflama programları

Şekil 10. Farklı Hizmetlerde Müşteri Katılım Düzeyleri

Konuya yükseköğretim açısından bakıldığında; üniversitede verilen bir derste, öğrenciden sağlanan her türlü girdi dersin kalitesinde belirleyici olacaktır. Hizmeti alan kişiler olarak öğrenciler, dersi izleme, katılım, öğretim elemanını yönlendirme, hazırlık düzeyleriyle eğitim hizmetinin üretimine katkıda bulunurlar. Sınıftaki diğer öğrencilerin nitelikleri, öğrencinin hizmeti algılayışını da etkileyecektir.

Yükseköğretim kurumlarının temel amacı ise içindeki hizmet sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumundaki öğrencilerin tatmin edilmesi ve topluma nitelikli işgücü kazandırılmasıdır. Topluma nitelikli işgücünün kazandırılması ise hem iç hem de dış müşteriye sunulan hizmetin kalitesine bağlıdır. Bir hizmet işletmesi olarak eğitim kurumlarının kalitelerini arttırabilmeleri, öğretim elemanlarının kaliteli eğitimden ne anladıkları ile sundukları hizmetin niteliğinin bilinmesini gerektirir. Kalite

¹⁰² V. A. Zeithaml & M. J. Bitner, *Service Marketing* (Singapore: McGraw-Hill, 1996), s. 367.

faaliyetlerinin hareket noktası ise, öğrencilerin ve öğretim elemanlarının birbirlerinden ve kurumdan beklentileri olmalıdır.

Bu bağlamda, öğrenme kavramlarında ve öğretim teknolojisinde de önemli değişiklikler olmaktadır. Öğretimin, öğretim elemanından öğrenciye pasif olarak bilgi transferinin yeterli olmadığı, çevre ve duygularımızın öğrenmemizde etkili olduğu bilinmektedir. Öğretim elemanlarının derslerini öğrencileri ile takım çalışmaları içinde yürütmelerinin öğrencilerin eğitiminde daha etkili olduğu ve yaratıcılığı arttırdığı görülmektedir.

Daha az sayıda öğrenciye daha fazla eğitim ve öğretim kaynağı ayırmayı gerektiren bu olgulara karşın, üniversitelerin kanun ve yönetmeliklerle kısıtlı idari ve akademik yapıları, devletçe tahsisi yapılan bütçe kalemlerinin kullanımı serbestisinin sınırlı oluşu üniversitelere ayrılan harcamaların azaltılma eğilimine girmesine karşın üniversiteleri değişen dünya ekonomik konjonktürüne uygun öğretim yapmaya zorlamakta ve üniversite yönetimlerini eğitim/öğretimde yeni yaklaşım yolları bulmaya yönlendirmektedir.¹⁰³ Bu şekilde bir zorlama altında faaliyet gösteren üniversitelerin amaçlarına ulaşmada belirledikleri tek yol ise kaliteli hizmet anlayışını benimsemektir. Bu anlayış sadece öğrenciye verilen hizmetteki kalite değil; aynı zamanda öğretim elemanlarına verilen hizmette de kaliteyi tutturmaaktır. Dolayısıyla, son yıllarda, yükseköğretim, üniversitelerin performansı, daha iyiye ulaşabilmek için nelerin nasıl yapılması gerektiği, 2000’li yıllarda üniversite profilinin nasıl olacağı dünyanın her tarafında tartışma konusu haline gelmiştir.¹⁰⁴

Yapılan bu tür tartışmaların sonrasında ortaya atılan çözüm önerilerinin merkezinde ağırlıklı olarak “kalite” ve “sürekli iyileştirme” sözcükleri telaffuz edilmektedir. Bir eğitim kurumuna “sürekli iyileştirme” ve “kaliteli eğitim hizmeti” kavramını

¹⁰³ Mithat Çoruh, “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Başarılı Olur?” **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, (Aralık, 1999), s. 9.

¹⁰⁴ Hans Van Ginkel, “University 2050: The Organization of Creativity and Innovation,” **Higher Education Policy**, 8, 4, (1995), s. 15.

yerleştirebilmek için olumlu anlamda değişimin sağlanabileceği uygun ortam koşullarını hazırlamak gerekir. Böyle bir ortamın sağlanabilmesi için.¹⁰⁵

- Tüm alışanlarda (en st düzeyde bulunan yöneticiden en alt düzeyde bulunan niteliksiz işgörene kadar) sürekli gelişime ve iyileştirmeye karşı olumlu tavır ve inanç
- Her seviyedeki bireye ve ortaya atılan her türlü fikire saygı
- Hizmet verilen kişilerin tatmini
- Gerçeklere dayanan bir yönetim gerekmektedir.

Bu ortamın sağlanması; kalite yönünden mükemmeliyet için planlama, günlük iş ve faaliyetlerde kaliteye ulaşma ve takım halinde çalışmayı mümkün kılar. Ancak böyle bir ortamda, eğitim veren kurumlar olarak niversiteler, üzerlerine düşen görevi tam ve eksiksiz olarak yerine getirebilirler. Diğer bir deyişle, niversiteler, i müşteri olan çalışanlarına (hem akademik personeline hem de idari personeline) sürekli gelişme ve iyileştirme konusunda olumlu bir tavır kazandırma, çalışanlarına ve onların fikirlerine saygı duyma, hizmet verdikleri i müşterilerini tatmin etme ve motive etme, ve son olarak da gerçeklere dayanan ve söylenen bu işlerin tümünü gerçekleştirebilecek bir yönetim sistemi oluşturmak zorundadırlar.

¹⁰⁵ zlem ğtveren, “Sürekli İyileştirme erevesinde, Bir ğretim-ğrenim Stratejisi: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi rneği,” **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Mayıs, 1997), s. 117.

3.6. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ALGILANAN HİZMET KALİTESİ

Görüldüğü gibi, kalite, iş kalitesi, hizmet kalitesi, iletişim kalitesi, proses kalitesi, işgörenler ve yöneticiler dahil örgütte çalışan tüm insanların kalitesi, sistem kalitesi, örgüt kalitesi, hedeflerin kalitesi dolayısıyla yaşam kalitesidir.¹⁰⁶ Kalite en geniş anlamda iyileştirilebilecek olan her şeydir.

En geniş anlamıyla, “hizmet kalitesi,” iç ve dış müşteri beklentilerini karşılamak için üstün ya da mükemmel hizmetin verilmesidir. Bir diğer tanım ise, hizmet kalitesini bir işletmenin iç ve dış müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneği olarak belirtir. Burada önemli olan konu, kalitenin iç ve dış müşteri tarafından algılanan kalite olmasıdır. İç ve dış müşteri, birçok faktörü birlikte algılayarak (değerlendirerek) kaliteye bir anlam verir ve üç önemli sonuç ortaya çıkar.¹⁰⁷

<u>Müşteri Hizmeti</u>	<u>Müşteri Algılamaları</u>	<u>Tatmin Düzeyi</u>
<i>Hizmet Deneyimi.....</i>	<i>Beklenenden Daha İyi.....</i>	<i>Hoşnut</i>
<i>Hizmet Deneyimi.....</i>	<i>Beklendiği Gibi.....</i>	<i>Tatmin Olmuş</i>
<i>Hizmet Deneyimi.....</i>	<i>Beklenenden Az.....</i>	<i>Tatmin Olmamış</i>

Diğer bir deyişle, kalite kavramı, çok kaygan olan, diğer bir deyişle göreceli bir kavramdır. Tam yakalandım derken elinizden kaçan, anlamı ve kapsamı sürekli olarak yenilenen, çok sık dile getirilmeye başlanmış olan bir kavramdır. Çoğunlukla “iyilik, lükslük, güzellik, sağlamlık, rahatlık vb.” gibi tam karşılığı olmayan sıfatlarla karşılaştırılan kalite ve onun gerekleri, müşteriler tarafından da tam anlamıyla dile getirilememektedir. Bu tür bir sıkıntının varlığı, kalitenin açıklanması ve ölçülmesi için çalışan araştırmacılar için de bir sorun oluşturmaktadır. Bu da beraberinde, genelde yapılan tanımlamaların dikkate alınmamasına, ölçüm yapılmasından kaçınılmasına neden olmakta; sonucunda da kalite kavramının belirlenmesi, elde edilmesi ve ölçülmesi için müşteri bazlı bireysel değerlendirmelerin kullanılması gerektiğini ortaya

¹⁰⁶ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Yönetimi** (İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 7, 1995), s. 47.

¹⁰⁷ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 93.

çıkarmaktadır. Söz konusu gereğin ortaya çıkartılmasında ve müşteri bazlı bireysel değerlendirme sonuçlarının olumlu alınabilmesi ise doğrudan işletme tarafından verilen hizmet sunum biçimlerine göre biçimlendirilmektedir.

Konuya bu açıdan bakıldığında ise, son dönemlerde çok sık dile getirilmeye başlanan çağdaş yönetim tekniklerinin ortaya çıkmasının hizmetlerin sunum biçimlerini olumlu bir şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsa gösterecek birçok işletmenin bu çağdaş yaklaşımları benimsedikleri gözlenmektedir. Bu tür bir değişime çabuk ayak uyduran özel sektör uyguladığı yöntemlerle etkili, verimli ve rasyonel hizmet üretirken, buna karşın kamu kuruluşlarının bu yöntemlerin gerisinde kaldığı, sorgulanmaya, zayıflamaya ve verimsiz hale gelmeye başladığı ifade edilmektedir. Bu kamu kuruluşlarından biri de toplumda itici bir güç üretmesi beklenen yüksek öğretim kurumlarıdır. Eğitim hizmetlerinin sunumundaki yönetim zihniyeti, iş görme yöntemi, bürokratik ve merkeziyetçi yaklaşım, etkin hizmet verilmesini olumsuz etkilemekte, bir anlamda engellemektedir. Sorunun kaynağı “tembel ya da yetersiz insanlar” değil; yaratıcılığı engelleyen gereksiz aşırı kural ve yönetmeliklerdir. Anlamlı olsa da olmasa da her şey kuralına uygun yapılmaya çalışılmaktadır. İşgörenler aşırı kontrol oluşturularak olası hataları önleme adına, verimsiz çalışmaktadırlar. Durum bu olunca da, doğal olarak, iç müşteri konumunda bulunan çalışanların kendilerine verilen hizmet kalitesini algılama düzeyleri ve bireysel değerlendirmeleri, beklentileri ile aynı seviyede olmadığı için düşük çıkmakta, diğer bir deyişle istenilen seviyede çıkmamaktadır. Görüldüğü üzere, diğer tüm sektörlerde olduğu gibi, eğitim sektöründe de verilen bütün hizmetlerde algılanan kalite unsurunu göz ardı etmemek bir zorunluluk olmaktadır.

Özellikle, eğitim sektöründe, hizmet kalitesi denildiğinde, bu kavramı Keskin’in dediği gibi “*ihtiyaçlara uymaktır*” şeklinde tanımlamak mümkündür. Eğitim sektöründeki ihtiyaçlar, hizmeti sunanlar ve alanlar arasında ortak bir iletişim aracı olmaktadır.¹⁰⁸ Gerçekten de iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının ihtiyaçları, bu grupla üst yönetim arasında dikkat edilmesi ve önem verilmesi gereken bir iletişim aracı durumundadır. Müşterinin ne beklediği, farklı koşullarda hizmet personelinin

müşterinin ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı kalitenin değerlendirilmesinde belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

“Hizmet üreticileri; hizmetlerin tüketiciler tarafından nasıl değerlendirilebileceğini bildikleri zaman; bu değerlendirmenin, tüketicilerin tatmin doğrultusunda nasıl etkilenebileceğini önermeleri de mümkün olabilecektir”¹⁰⁹ görüşünden de yola çıkarak, sonucunda tüketicinin tatmini veya tatminsizliğini doğuracak algılanan hizmet kalitesini, tüketici bakış açısıyla ele almak; diğer bir deyişle, hizmeti tüketiciler gözüyle değerlendirmek, hizmet kalitesinin belirlenmesinde oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüketicilerin kendilerine sunulan hizmetle ilgili, karmaşık bir değerlendirme sürecine girdikleri gerçeğinden hareketle, algılanan hizmet kalitesi ile ilgili belirsizlikleri gidermeye yönelik bazı araştırmaların yapıldığı ve sınırlı sayıda da olsa bazı model ve tanımların geliştirildiği görülmektedir.¹¹⁰

Hizmetlerin yapısı gereği mallardan farklılaşması, eğitim sektöründe müşterilerin de hizmet üretiminin bir parçası olmaları (özellikle dışarıdaki müşteri olan öğrenciye, toplumun değişik kesimlerine ve işgörenleri istihdam edecek olan işverenlere verilen hizmetin üretiminde), hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı gibi özelliklerden kaynaklanan nedenlerle eğitim hizmetlerinde algılanan kalite daha soyut, göreceli ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu açıdan bakıldığında da, eğitimde hizmet performansı personele ve müşterilere bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Aslında bu değişiklik doğru orantılı bir değişikliktir. Diğer bir deyişle, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarından etkin ve verimli bir performans beklemek, ancak ve ancak öğretim elemanlarına hizmet veren ve onları bir anlamda motive etme görevini üstlenmiş üst yönetimin hizmet performansına bağlıdır.

Özetlemek gerekirse, hangi sektörde olursa olsun, hizmetlerde kalite, hizmet sürecinde müşteri ve hizmet personelinin etkileşimi sonucu oluşmaktadır. Buna bağlı olarak,

¹⁰⁸ G. Keskin, “Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin Önemi: Belediye Toplu Taşımacılık Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama,” *Pazarlama Dünyası*, 67, (1998), s. 18-22.

¹⁰⁹ A. Parasuraman, V.A. Zeithamlı ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research,” *Journal of Marketing*, (Sayı: 49 Sonbahar, 1985a), s. 42.

¹¹⁰ Ahmet K. Şekerkaya, *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997, s. 28.

özellikle eğitim sektöründe, değişim, dönüşüm, yaratıcı düşünce, motivasyon, takım çalışması, iletişim, önleyici sorun belirleme ve çözme temeline dayanan hizmet kalitesi, büyük oranda hizmet personelinin performansına bağlıdır ve personel, kontrol edilmesi güç bir örgütsel kaynaktır.¹¹¹ Bütün bu özelliklere dayanarak, üretimin daha çok mal güvenilirliğini içermesine karşın, özellikle eğitim sektöründe verilen hizmetlerin insan, diğer bir deyişle personel güvenilirliğini içerdiğini söylemek rahatlıkla mümkündür. İnsan güvenilirliğini ortaya çıkaran unsur ise, bu hizmeti üreten kişilerin motive edilme dereceleri ve kendilerini kuruma ait hissetme düzeyleridir. Sözkonusu anlayış, günümüzde çağdaş yönetim anlayışı olarak telaffuz edilmektedir. Bu yaklaşım, içinde insan (iç müşteri konumunda olan personel açısından) unsuruna ağırlık veren, sosyal ve davranışsal bilimlerden destek alan katılımcı ve paylaşımcı lider ve yöneticiler gerektiren bir felsefedir. Zaten güçlü ve dinamik işletmelerin, bu düzeye gelebilmelerinde bu tür bir felsefeyi bir yaşam tarzı haline getirmiş yöneticiler, önemli bir rol oynamaktadır.

Türkiye’de eğitim sistemi ve bu sistemin uygulayıcısı olan eğitim kurumları çok sık tartışılan ve eleştirilen sistem ve kurumlardır. Konu bir de soyut bir kapsamı olan eğitim sektöründe verilen hizmetin kalitesi ile ilgili olunca sorunlar daha da derinleşmekte, tartışmalar daha da yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte, bu alanda yapılmış çalışmaların incelenmesi sonucu şu üç noktanın varlığı belirlenmiştir.¹¹²

- Hizmet kalitesinin müşteri tarafından değerlendirilmesi, mal kalitesinin değerlendirilmesinden daha zordur.
- Hizmet kalitesinin algılanması, müşteri beklentileri ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması sonucu olur.
- Kalite değerlendirmesi sadece bir hizmetin sonuçları dikkate alınarak değil, hizmetin iletilmesi işleminin de değerlendirilmesi ile yapılır.

Bu incelemeler sonucunda, alanda çalışan kişiler ve hizmet üreten işletmelerin yöneticileri, eğitim sektöründe iç ve dış müşteriye verilen hizmetin kalitesinin, müşteri

¹¹¹ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality,” *Journal of Marketing*, 52, (1988), s. 35-48.

¹¹² Haluk Erkut, *Hizmet Kalitesi* (Birinci Basım, İstanbul: İnterbank Yayınları, No: 2, 1995), s. 11.

beklentileri ile bu beklentileri giderme konusunda çalışan personelin gösterdiği performansın karşılaştırılmasını içerdiği konusunda görüş birliğine sahiptirler.

Konuya bu açıdan bakıldığında da, moda bir kavram olan “*Toplam Kalite Yönetimi*” kavramının, özellikle eğitim sektöründe kabuk değiştirerek artık “*Algılanan Hizmet Kalitesi Yönetimi*” kavramı olarak ele alınması gerektiğini söyleyebiliriz. Hizmet kalitesi yönetimi kavramı, Surprenant’a göre altı grup altında toplanmaktadır.¹¹³ Bu grupları eğitim sektörüne göre uyarlamak ve sözkonusu altı grubun içeriğini eğitim sektöründe iç müşteriye yönelik olarak verilen hizmetin özelliklerini ortaya çıkaracak ve bir anlamda da kalitesini arttıracak biçimde tanımlamak, her ne kadar özgün de olsa, mümkündür. Bunlar:

- Hizmet Kavramının Geliştirilmesi
- İç Müşteri Beklentilerinin Yönetimi
- Hizmet Çıktısının Yönetimi
- Organizasyon İçi Pazarlama
- Fiziksel Çevre Yönetimi
- İç Müşteri Yönetimi

3.6.1. Hizmet Kavramının Geliştirilmesi

Bir hizmet kuruluşu olan eğitim örgütünün misyonuna uygun kalitenin (diğer bir deyişle, kaliteli hizmet verme sürecinin) kurumun iç müşterisi konumunda olan kişilerin istek ve gereksinimlerine göre geliştirilmesi, o organizasyon içinde bulunan tüm birimler (fakülte, yüksekokul, ...) arasındaki farklılığı ortadan kaldıracak şekilde genelleştirilmesi, geliştirilmesi ve hizmet kavramının kurum içinde ortak bir dil ve iletişim aracı haline gelmesi, kurum içinde yapılan tüm çalışmaların kaliteli hizmet verme amacıyla gerçekleştirilecek çeşitli etkinliklerle uyumlu bir şekilde yürütülmesi, eğitim kurumlarında hizmet kalitesi geliştirme kavramının ve çalışmalarının temelinin oluşturacaktır.

¹¹³ C. Surprenant, *Add Value to your Service: The Key to Success* (Chicago: American Marketing Association, 1987), s. 32.

3.6.2. İç Müşteri Beklentilerinin Yönetimi

Eğitim kurumlarında verilen hizmetlerde iç müşteri boyutu, üst yönetim ve hizmet personeli ile beraber hizmet üretimini gerçekleştirdikleri ve aynı zamanda eş zamanlı olarak tükettikleri düşünüldüğünde, herhangi bir malı üreten işletmelere göre daha dikkatli üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü kurumun üst yönetimi tarafından iç müşterinin, kalite düzeyi yüksek ve beklentileri karşılar türde hizmetler verilerek mutlu ve memnun edilmesi, doğru orantılı olarak beraberinde dış müşterinin memnuniyetinin artmasına, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılmasına olumlu katkılarda bulunacaktır.

3.6.3. Hizmet Çıktısının Yönetimi

Bu unsur, aslında bir önceki başlık altında ele alınan “iç müşteri beklentilerinin yönetimi” içeriği ile sıkı ilişki içindedir. Her ne kadar dışarıda bulunan müşteriye yönelik verilen hizmet çıktılarının kontrolü yapıp kaliteli bir çıktı olmasına çaba harcansa da, bunun öncesinde kurum içinde bulunan ve yönetim tarafından verilen çeşitli hizmetlerle kendi görevlerini yerine getirmeye çalışan iç müşteriye verilen hizmetlerin de bir kontrolünün yapılması ve iç müşterinin beklediği hizmeti kendisine ulaştıracak yönetim süreçlerinin işletilmesi gerekmektedir. Diğer bir deyişle, eğitim kurumundaki iç müşteriye ne teslim ettiğinin yönetimi ve müşterinin istek ve beklentilerinin karşılanması bir hizmet yöneticisinin dikkat etmesi gereken diğer bir konudur. Bu şekildeki bir anlayış, hizmetin teknik kalitesini oluşturmaktadır. Bu süreç, iç müşteriye teslim edilen hizmetin özelliklerinin, önceden planlanana uygunluğunun sağlanmasıdır. Hizmet amaçlarına uygun, müşterinin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hizmet çıktısı elde etmek bu aşamanın içerisinde yer almaktadır.

3.6.4. Organizasyon İçi Pazarlama

Aynı sektörde hizmet sunan işletmelerin iç ve dış müşterilere genellikle aynı tür hizmet verdikleri düşünüldüğünde, hizmetin müşteriye nasıl verildiği, diğer bir deyişle hizmetin işlevsel kalitesi giderek önem kazanmaktadır. Hizmeti sunuş biçimi, özellikle iç müşteri ile yönetim arasındaki etkileşim, yani hizmetin nasıl verildiği müşterinin hizmet kalitesini algılamasında önem taşımaktadır. Kurum dışındaki müşteriyi çekmek için nasıl bir takım pazarlama teknikleri kullanılıyorsa, o kurumun içindeki müşteri için de çeşitli yolların kullanılması gerekmektedir.

3.6.5. Fiziksel Çevre Yönetimi

Hizmet kalitesi yönetim aşamalarına uygun davranmak isteyen bir hizmet yöneticisi, kuruluşun iç çevre şartlarına da önem vermek zorundadır. Örgütün sahip olduğu fiziksel kaynaklar, teknoloji, özellikle eğitim örgütü için kampus ve varsa hizmet üretiminde kullanılan sistemler geliştirilmeli ve gerekiyorsa yenilenmelidir.

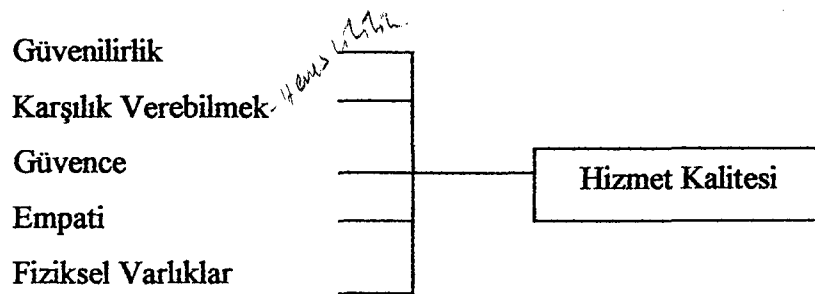
3.6.6. İç Müşteri Yönetimi

İç müşteriye danışılarak ve onun da katılımını sağlayarak yürütülen bir hizmet kalitesi yönetimi programında iç müşterinin kaliteli hizmet algısı, müşteriye danışılmadan oluşturulan bir hizmet kalitesi yönetimi programına göre daha etkin olacaktır. Yöneticinin, iç müşterisini bir danışman olarak görmesi, hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından örgüte yarar sağlayacaktır. Bu durumda iç müşterinin hizmet kalitesi yönetimine dahil edilmesi gerektiği rahatlıkla söylenebilmektedir. Aksi halde hizmet üreticisinin ne yapacağını bilmemesi, iç müşteri görüşlerini almaması ve iç müşteri katılımını sağlamaması bir anlamda önce iç müşteriye daha sonra da dış müşteriye verilen hizmetin kalite düzeyini düşürecek, diğer bir deyişle, iç müşterinin kendisine verilen hizmet kalitesini algılama düzeyini olumsuz olarak etkileyecektir.

Eğitim sektörü gibi hem iç müşteri hem de dış müşteri açısından hizmet üretiminin yoğun yaşandığı sektörlerde, hizmetin insan etkileşimleri sonucu oluşması nedeniyle gözlemlerle ve davranışlarla yapılan kusurların, ortaya çıkan tatminsizliklerin belirtilmesi oldukça sık kullanılmaktadır. Fakat bu değerlendirmeler nesnel olmaktan uzaktır. Hizmetlerde kalite kriterlerini değerlendirmek için alan araştırmaları, testler gibi somut ve ölçülebilir yöntem ve tekniklerin kullanılması nesnel ve güvenilir kalite değerlendirmeleri sağlayacaktır. Zaten bu çalışmanın amaçlarından biri de bu tür bir araştırmada kullanılabilecek bir metodu alana kazandırmaktır.

İç müşteri ihtiyaçları temel alınarak, gelecekteki ihtiyaçların ölçülebilir özelliklere dönüştürülmesi, sürekli kaliteyi amaçlayan bir eğitim kurumu için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu da ancak iç müşteriyi iyi değerlendirmekten geçmektedir. Yapılacak bu tür bir değerlendirme sonucunda iç müşterinin hem şu andaki beklenti ve ihtiyaçlarının hem de gelecekte ortaya çıkabilecek olası istek ve beklentilerini belirlemek, öğrenmek ve bunları karşılayabilecek türde bir yönetim hizmeti verebilmek eğitim kurumunun geleceği açısından çok önemlidir. Çünkü her iç müşterinin kalite tanımı görelidir ve müşteri, süreç içinde sunulan hizmet kalitesinin tatmin edici olup olmadığı kararını verecektir. İç müşterinin yönetimin kendi ihtiyaç ve beklentilerini belirleyip bunları giderme yolunda birtakım çabalar gösterdiği hissetmesi, algıladığı kalite düzeyiyle ilgili olarak vereceği kararı olumlu yönde etkileyecektir.

İç veya dış müşterinin kendisine verilen hizmetle ilgili değerlendirme yaparken, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin düzeyini belirtirken beş unsurdan etkilendiği ve yararlandığı söylenmektedir.¹¹⁴ Bunlar:



Bu unsurlar, iç ve dış müşterinin hizmet kalitesi hakkındaki bilgileri aklında nasıl düzenlediğini gösterir. Müşteriler bazen, bu beş unsuru birlikte kullanırken bazen de kullanamamaktadırlar. Kalite kavramıyla bağlantılı ve çoğu zaman eş anlamlı olarak “tatmin” kavramı kullanılır. Her ne kadar ortak yönleri olsa da, tatmin çok daha geniş bir anlam içerir. Hizmet kalitesi ise, daha çok hizmet unsurları üzerine odaklanır. Sonuç olarak, algılanan hizmet kalitesinin müşteri tatmininin bir boyutu olduğu rahatlıkla öne sürülebilir.¹¹⁵

Şu ana kadar anlatılanlar ışığında, hizmetlerde kalite kavramının, mallarda kalite düzeyinin belirlenmesine göre daha karmaşık ve öznel boyut içermesi, hizmetlerde kalitenin belirlenmesi için daha nesnel ölçüm kriterlerinin geliştirilmesi ihtiyacını gündeme getirmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar hizmet sektöründe gerek iç gerekse dış müşteri olsun, hizmet kalitesinin belirlenmesinde iki kriterin önemli bir yer tuttuğunu ortaya çıkarmaktadır. Bunlar:

- Beklenen Kalite
- Algılanan Kalite

Beklenen kalite, müşterinin geçmiş deneyimleri ve kişisel gereksinimleriyle orantılı olarak belirlediği, kendisine sunulan hizmetten beklentisidir. Diğer bir deyişle, arzuları ve istekleridir. Beklentiler, hizmet performansının idealini temsil etmektedir.¹¹⁶

Algılanan kalite ise, geniş anlamda “müşterinin bir ürünün ya da hizmetin mükemmelliği ya da üstünlüğü hakkındaki yargısı”¹¹⁷ ya da “müşterinin aldığı hizmetle

¹¹⁴ Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 94.

¹¹⁵ Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 95.

¹¹⁶ R. K. Teas, “Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perception of Quality,” *Journal of Marketing*, 57, (1993), s. 21.

¹¹⁷ Valarie A. Zeithaml, “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence,” *Journal of Marketing*, 52, (July, 1988), s. 2-22

ilgili inanışları”¹¹⁸ olarak tanımlanabilir. Algılanan kalite, yaşanan kalite olarak da nitelenebilmektedir.¹¹⁹

Hizmet kalitesi konusunda çalışmalar yapan Zeithaml; algılanan hizmet kalitesini; müşterinin, bir varlığın, genel üstünlüğü ve mükemmeliyeti hakkındaki yargısı”¹²⁰ şeklinde tanımlamaktadır. Bu konuda görüş bildiren diğer araştırmacılar ise; “Algılanan hizmet kalitesi süreci, bir davranış biçimi olup, içerik itibariyle tatminle ilgili olmakla birlikte tatmine eşit değildir ve algılanan performans (hizmeti gerçekleştirmek için yapılan faaliyetler toplamından algılanan) ile beklentilerin karşılaştırılması sonucu meydana çıkmaktadır” demektedirler.¹²¹

Aslında algılanan hizmet kalitesi, kısaca müşterinin kendisine hizmet veren kişi veya kişilerin hizmeti verme süreci içerisinde ortaya koydukları performanstır. Konuya bu açıdan bakıldığında, üniversitelerde toplam kalite yönetimi anlayışının varoluş düzeyini belirlemede kullanılacak ölçüt ise beklenen performans ile algılanan performansın karşılaştırılmasıdır. Bu çalışmanın amacı da iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının kendilerine hizmet veren yönetimin, hizmeti verme süreci içerisinde gösterdikleri performansı nasıl algıladıklarının ortaya çıkarılmasıdır. Güçlü bir liderlikle iyi motive edilmiş ve hijyenik unsurları sağlanmış öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin yüksek çıkmasını beklemek pek hayal olmayacaktır.

Hizmet üreticileri, sundukları hizmeti müşterilerin nasıl değerlendirebileceklerini bildikleri zaman, bu değerlendirmenin, müşterilerin arzusu doğrultusunda nasıl etkilenebileceğini görmeleri de mümkün olacaktır.¹²² Bu görüşten yola çıkılarak, sonucunda müşterinin tatminini veya tatminsizliğini doğuracak hizmet kalitesini müşteri

¹¹⁸ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Problems and Strategies in Service Marketing,” *Journal of Marketing*, 49, (1985b), s. 33-46.

¹¹⁹ S. W. Brown & T. A. Swartz, “A Gap Analysis of Professional Service Quality,” *Journal of Marketing*, 53, (1989), s. 58.

¹²⁰ Valerie Zeithaml, Defining and Relative Price Perceived Quality, and Perceived Value, Report No: 87-101, Cambridge, MA: Marketing Science Institute’den aktaran A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality,” *Journal of Retailing*, Volume: 64, Number:1, (Spring 1988), s. 15.

¹²¹ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality,” *Journal of Retailing*, Volume: 64, Number:1, (Spring 1988), s. 15.

bakış açısıyla değerlendirmek, hizmet kalitesinin belirlenmesinde oldukça önemli bir faktör olmaktadır. Bu da ancak müşterinin algıladığı hizmet kalitesinin ne olduğunun bilinmesinden, öğrenilmesinden geçmektedir.

Hizmet üreten her kuruluşun sunmuş olduğu hizmetin kalitesi, hizmeti alan müşteriler için farklılık göstermektedir. Kalite, bazen bir hissediş, bir tatmin süreci olabilirken, kimi zaman da birçok hizmet sektöründe görülebileceği üzere oldukça karmaşık bir faaliyetler zincirinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.¹²³

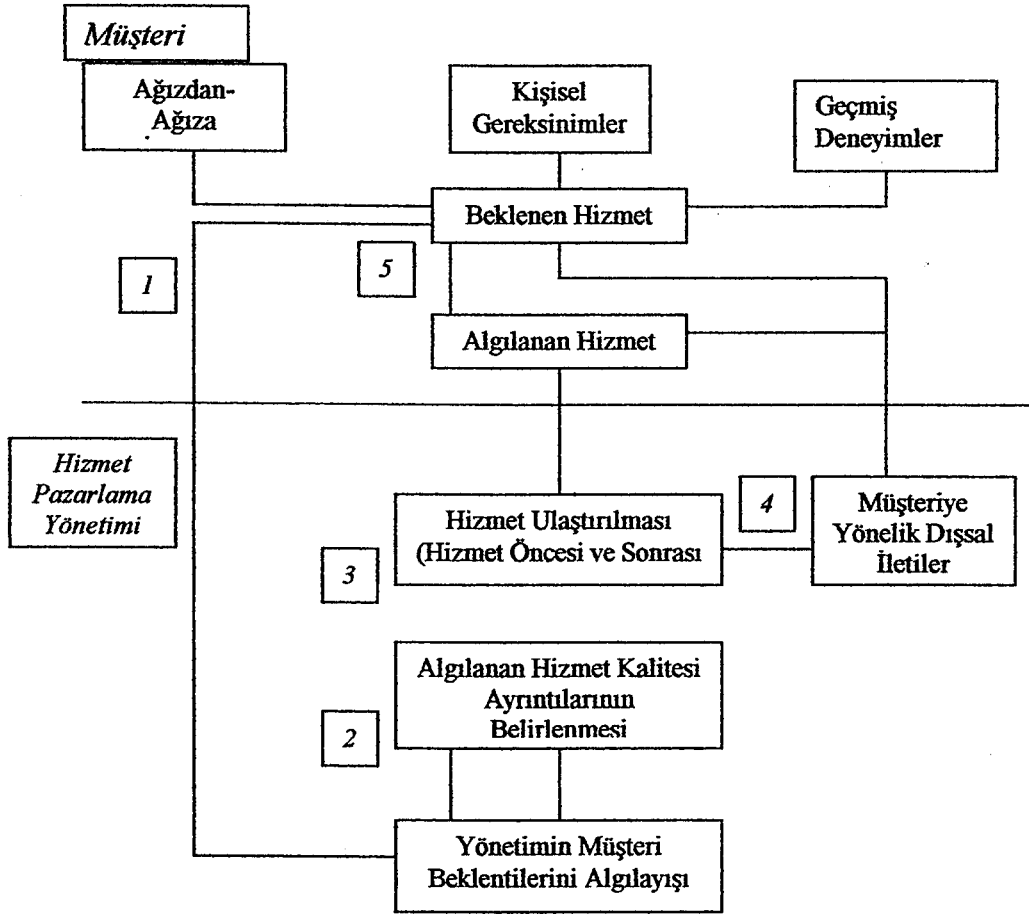
Müşterinin kendisine sunulan hizmeti süreç içinde algılayıp değerlendirdiği düşünüldüğünde, algılanan hizmet kalitesi, müşterinin sunulan hizmetten beklentileri ile sunulan hizmet arasındaki karşılaştırmalarından oluşmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi, hizmetten beklentiler ile hizmeti algılayış arasındaki boşluk olarak nitelendirilmiştir.¹²⁴

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen hizmet kalitesi kavramsal modeli aşağıdaki şekilde görülmektedir. Modele göre müşterinin beklediği hizmet geçmiş deneyimleri, kişisel gereksinimleri ve ağızdan-ağıza iletişimi belirler. Beklenen hizmet müşteriye yönelik dışsal iletilerden, diğer bir deyişle hizmet kuruluşu tarafından müşteriye iletilen birtakım mesajlardan da etkilenir.

¹²² Parasuraman, A., V.A. Zeithaml ve L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research," *Journal of Marketing*, 49 (Sonbahar, 1985a), s. 41-50

¹²³ Şekerkaya, K. *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü* (Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997).

¹²⁴ Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry, "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality," *Journal of Marketing*, 52, (1988a), s. 35-48.



Şekil 11. Algılanan Hizmet Kalitesi Kavramsal Modeli

Modele göre, müşterinin algıladığı hizmet kalitesini etkileyen beş boşluk bulunmaktadır. Bunlar:

1. Müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı arasındaki fark,
2. Yönetimin müşteri beklentilerini algılayışı ile hizmet kalitesi ayrıntıları arasındaki fark,
3. Belirlenen hizmet kalitesi özellikleri ile müşteriye ulaştırılan hizmet arasındaki fark,
4. Müşteriye ulaştırılan hizmet düzeyiyle, müşterilere hizmetlerle ilgili ulaştırılan mesajlar arasındaki fark,
5. Müşterinin beklediği hizmet ile algıladığı hizmet arasındaki fark.

Modelde birinci boşluk, hizmet kuruluşunun müşterilerin ne istediğini, gerçekten hizmetten ne beklediğini bilmemesinden kaynaklanmaktadır. İkinci boşluk ise müşteri istek ve beklentilerini bilmenin de yeterli olmadığını anlatmaktadır. Üçüncü boşlukta yöneticilerin müşteri beklentilerini hizmet kalitesi belirleyicisi olarak değerlendirerek müşteriye ulaştırmamalarını, diğer bir deyişle, müşteri memnuniyetinin sağlanamamasını göstermektedir. Dördüncü boşluk, hizmet kuruluşunun müşterilere yerine getiremeyeceği birtakım sözler vermesi ve vaatlerde bulunması sonucu müşterilerin beklentilerini karşılayamaması anlamına gelmektedir. Müşterinin vaatler sonucu beklenti düzeyi yükseldiğinde, normal koşullarda beklentilerine uygun bir hizmet performansını kalitesiz olarak algılayabilecektir. Beşinci boşluk ise, müşterinin hizmetten beklentisi ile algısı arasındaki farkı, diğer bir deyişle, hizmetten beklentisinin karşılanamamasını temsil etmektedir.

Hizmet kalitesi kavramsal modeli, hizmet kalitesini artırmak isteyen yöneticilere açık mesajlar sunmaktadır. Hizmet kalitesini artırmak isteyen işletmeler bu boşlukları iyi analiz ederek, ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.

3.6.7. Eğitim Sektöründe Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Parasuraman ve arkadaşları yapmış oldukları bir araştırma ile, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini belirleyen kriterleri ortaya koymuşlardır. Söz konusu kriterler müşterilerin iç değerlemesi sonucunda oluşmaktadır. Dört ayrı hizmet sektöründe gerçekleştirdikleri keşfedici araştırmalar (grup görüşmeleri) sonucu, müşterilerin hizmet kalitesini belirlemede benzer kriterleri kullandıkları belirlenmiştir. Hizmet kalitesi boyutları on temel başlık altında toplanmıştır.¹²⁵ Bu başlıkları eğitim sektörüne göre uyarlamak ve sözkonusu kriterleri eğitim sektöründe iç müşteriye yönelik olarak verilen hizmetin özelliklerini ortaya çıkaracak ve bir anlamda da kalitesini arttıracak biçimde tanımlamak, her ne kadar özgün de olsa, mümkündür.

3.6.7.1. Güvenilirlik

Hizmet verilen kurumlarda, iç veya dış müşterinin kurumu “güvenilir” olarak niteleyebilmesi için, kurumun hizmet verirken ortaya koyduğu performansında tutarlı olması, hizmeti ilk defada tam ve doğru olarak vermesi, iç ve dış müşteriye verilen tüm sözlerin tutulması ve yerine getirilmesi gerekmektedir. Yapılan işin ilk seferde hatasız yapılması, doğruluk, kayıtların doğru tutulması ve hizmetin tasarlanan zamanda gerçekleşmesi gibi konuları içermektedir.

3.6.7.2. Müşteriye Duyarlık

Kurum verdiği hizmeti ister iç müşterisine versin isterse kurum dışında bulunan müşteriye versin, her zaman onların beklenti, istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı hareket etmeli, onlara hizmeti tam ve eksiksiz olarak verebilme konusunda istekli olmalıdır. Hizmet veren personelin hizmeti gerçekleştirmedeki istekliliği, hizmetin eksiksiz olarak ve tam zamanında verilmesi anlamına gelmektedir. İç müşteriye yapılacak çeşitli ödemelerin (döner sermaye, ders ücreti, yolluk gibi) ya da öğretim elemanlarını ilgilendiren kurum veya kendi akademik kariyerleri ile ilgili çeşitli duyuruların zaman geçirmeksizin yapılması, iç müşteri herhangi bir konuyla ilgili olarak yönetim kademesindeki kişilerle görüşmek istediğinde kendisine olabildiğince çabuk, samimi, içten, güler yüzlü ve her zaman iletişime açık bir şekilde karşılık verilmesi, hızlı hizmet vermek konularını içermekte; bu da bir anlamda kurumun müşterisine karşı duyarlı davranışının bir göstergesi olmaktadır.

3.6.7.3. Yetkinlik

Özellikle eğitim kurumlarındaki iç müşteriler, ihtiyaç duydukları ve hizmet almak istedikleri konularla ilgili olarak karşılarında, kendilerine yardımcı olabilecek bilgi, beceri ve tecrübe sahibi kişileri görmek isterler. İşte bu anlamda bakıldığında, yetkinlik kavramı, hizmeti gerçekleştirmek ve müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için hizmeti veren kişinin gerekli olan beceri ve bilgiye sahip olma anlamını ifade etmektedir. Müşteriyle ilişkide olan personelin bilgi ve becerisi ve destek hizmet sağlayan personelin bilgi ve becerisi gibi konuları içermektedir.

¹²⁵ Parasuraman, A., V.A. Zeithaml ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and its

3.6.7.4. Ulaşılabilirlik

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan kişiler genellikle ihtiyaçlarını giderme, beklentilerini karşılama ve çeşitli sorunlarına çözüm bulma konusunda kendilerine yardımcı olabileceğini düşündükleri kişilere sıkıntı çekmeden ve beklemeden ulaşabilmeyi arzu ederler. Hizmet üreten kurumlarda “ulaşılabilirlik” kavramı da bu bağlamda müşterinin kendisine hizmet veren kişilere gerek duyduğunda yaklaşabilmesi ve onlarla kolay ilişki kurabilmesi anlamına gelmektedir. Konuya bu açıdan bakıldığında, ulaşılabilirlik kavramı, yüzyüze hizmete kolay ulaşılabilirlik, telefonla hizmete kolay ulaşılabilirlik, hizmet alma sürecindeki bekleme süresi, hizmet için uygun saatlerin ve yerin seçimi gibi çeşitli önemli konuları içerir.

3.6.7.5. Nezaket

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan kişiler, genellikle kendilerine hizmet vermek amacıyla ilişkide bulunan kişilerle, hizmeti alırken sıkıntı duyma, çekinme, korkma türünden duygular içine girip olumsuz durumlarla karşılaşmak istemezler. Bu nedenden dolayı da “nezaket” kavramı müşteriyle ilişkide bulunan personelin kibar olması, saygılı olması, dostluk kurmaya çalışması anlamına gelmektedir. Bunun yanı sıra, sözkonusu kavram hizmet veren personelin temiz ve düzenli görünüşü, müşterinin orada bulunmasına ilgi göstermesi gibi müşterinin kendisine verilen hizmetin kalite düzeyini yüksek algılamasına neden olabilecek etkili konuları içermektedir.

3.6.7.6. İletişim

Eğitim kurumunda bulunan iç müşteriler, kendilerine hizmet veren kişilerin anlamlarında uzlaşabilecekleri simgeler aracılığıyla konuşan ve kendi söylediklerini de sonuna kadar dinleyebilen kişileri görmek isterler. İşte bu anlamda, “iletişim” kavramı hizmet veren kişilerin müşteri konumunda olanları, anlayabilecekleri bir dilde bilgilendirmeleri ve onları dinlemeleri anlamına gelmektedir. Bu kavram aynı zamanda, farklı müşterilerin özelliklerini dikkate alarak konuşmak anlamını da taşır. İletişim, müşteriye verilen hizmeti açıklamak ile sorunların çözümü ve ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması konularında güvence vermeyi sağlamak konularını içermektedir.

3.6.7.7. İtibar

Eğitim kurumlarında bulunan iç müşteriler, kendilerine hizmet veren yöneticilere itibar etmek ve saygı göstermek isterler. İşte bu açıdan bakıldığında, “itibar” kavramı, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına hizmet veren yönetim kademesinin inanılrlık düzeyini belirtmekte, dürüst olup olmadıklarını ortaya çıkartmakta, bir anlamda kuruluşun onuru anlamına gelmektedir. İtibar kavramı kurumdaki müşterinin desteğini almayı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, iç müşteri konumundaki öğretim elemanları kendilerine hizmet veren kişilere inanmak isterler, onların dürüst davranmalarını beklerler ve yine aynı zamanda bu tür davranışların kurumun onurunu arttırdığını düşünürler. Sonuç olarak, itibar kavramı, kurumun ismi, kurumun itibarı, müşteriyle ilişkide bulunan personelin kişisel özellikleri gibi konuları içerir.

3.6.7.8. Güvenlik

Eğitim kurumlarında bulunan iç müşteriler, hem kendilerine verilen hizmeti alırken hem de kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirirken risk almak istemezler. Bu nedenden dolayı da “güvenlik” kavramı kurum içinde tehlikeden, riskden ve şüpheden uzak bir ortamı ifade etmektedir. Güvenlik kavramı, iç müşterinin fiziksel güvenliği, finansal güvenliği, özel konularda gizlilik, mahremiyet gibi bir takım önemli konuları kapsamaktadır. Bu tür konulara dikkat edilmesinin çalışanlar üzerinde motive edici bir etkisi olduğu düşünülmekte; onun da beraberinde yapılan işlerde verimliliği ve etkinliği arttırdığına inanılmaktadır.

3.6.7.9. Müşteriyi Anlamak/Bilmek

Eğitim kurumlarında iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları kendilerine hizmet veren kişilerin, kendi istek ve beklentilerini öğrenmek için gerekli çalışmaları yapmalarını beklemekte; bir anlamda kendilerini anlamalarını beklemektedirler. Diğer bir deyişle, “müşteriyi anlamak ve bilmek” kavramı, ilgili kişilerin müşteri gereksinimlerini anlamak için çaba göstermeleri anlamına gelmektedir. Müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmeyi, müşteriye kişiye özelleştirilmiş ilgi göstermeyi, düzenli müşterileri tanımayı içermektedir.

3.6.7.10. Dokunulabilirlik

Eğitim kurumlarında iç müşteri olan öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetin kalitesi yüksek olarak algılayabilmeleri için şu ana kadar bahsedilen ve bir anlamda hizmet veren kişilerin davranış ve yaklaşımlarını ifade eden 9 madde önemlidir, ama tek başlarına yeterli değildir. Dikkat edilmesi gereken davranış ve yaklaşımların yanı sıra, öğretim elemanları her türlü ihtiyacını karşılayabileceği bir kampus, fakülte/yüksekokul ve çalışma ofisi talebinde bulunmaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında, “dokunulabilirlik” kavramı öğretim elemanlarına verilen hizmetin fiziksel öğelerini simgelemektedir. Fiziksel tesisler (ergonomik bir çalışma odası, bilgisayar, lojman, spor tesisleri, hastane, banka şubeleri, gıda ihtiyacını karşılayabileceği çeşitli ve farklı içerikli yerler,.....), personelin görünüşü, hizmet üretiminde kullanılan araçlar, hizmeti fiziksel olarak temsil eden kanıtlar ve hizmeti alan veya almayı bekleyen diğer müşteriler dokunulabilirlik kapsamındadır.

Sözü edilen bu on boyut, araştırmacılar tarafından müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini ölçmeye yönelik olarak oluşturdukları ölçeğin (SERVQUAL) geliştirme sürecinde temel alınmıştır. Bu çalışmada, diğer bir deyişle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin belirlenmesi çalışmasında hazırlanan veri toplama aracı yapılandırılırken, yönetimin göstermesi gereken çabaları ve bir anlamda da iç müşterinin oluşturduğu beklenen hizmet kalitesi kriterlerini 3 (üç) farklı çalışma boyutuna dayandırmak mümkündür. Bu boyutlar ise şunlardır:

1. Servqual ölçeğinde yer alan boyutlar
2. Herzberg’in motivasyon kuramında yer alan boyutlar
3. Yönetimin öğretim elemanına verdiği iletişim hizmeti boyutları

3.6.8. SERVQUAL Ölçeği

Müşterinin algıladığı hizmet kalitesini ölçmeye yönelik oluşturulan SERVQUAL ölçeği, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede kullanılan ve önceki başlıklar altında detaylı olarak açıklanmış olan 10 (on) kriter temel alınarak geliştirilmiştir. Beş ayrı hizmet sektöründe (onarım-bakım, kredi kartları, telefon hizmetleri, bireysel

bankacılık, finansal güvenlik) gerçekleştirilen araştırmada, Parasuraman, Zeithaml ve Berry, on hizmet kalitesi boyutunu belirlemek için yaptıkları grup görüşmelerinden sonra, söz konusu on boyutu temsil eden 97 adet değişken belirlemişlerdir. Her değişken, hizmet kuruluşlarının, kendi sektörlerinde sunmak zorunda oldukları hizmet ile ilgili, müşterilerinin beklentileri ve müşterilerin hizmet aldıkları kuruluşun performansından algıladıkları şeklinde iki ayrı grup altında uyarlanmıştır.

Bu açıdan bakıldığında da yükseköğretim kurumları, bir banka, bir restoran gibi hizmet kuruluşlarına benzer özelliklere sahiptir ve bir hizmet olarak hizmetlerin karakteristik özelliklerini taşımaktadır. Öncelikle üretilen hizmet dokunulmaz bir performanstır. Hizmet, yönetim ve destek hizmeti verenler ile öğretim elemanları tarafından aynı anda üretilmekte ve tüketilmektedir. Eş zamanlı üretim ve tüketim gerçekleşmektedir. Üretilen hizmet türdeş olmama özelliğini de taşımaktadır. Aynı yönetim ve destek hizmetini veren iki yöneticinin aynı şekilde hizmet vermesi ya da aynı hizmeti alan iki ayrı öğretim elemanının algılamalarının aynı olması olanaksızdır. Son olarak eğitim hizmeti dayanıksızdır, diğer bir deyişle, stoklanamaz. Yükseköğretim kurumlarında verilen hizmetin farklı zamanlar için kaydedilmesi söz konusu değildir.

Müşterilerin bir hizmet karşısında yapmış oldukları değerlendirme soyut olduğu ve deneyim sonucunda oluştuğu için, araştırmacılar, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesini belirlemede soyut ölçümü benimsemişlerdir. Dolayısıyla, müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi, algılar ve beklentilerin farkı sonucu olumlu veya olumsuz yönde oluşmaktadır.¹²⁶

SERVQUAL ölçeği, ilk olarak 1988’de yayımlanmış, bugüne dek araştırmacılar tarafından değiştirilmiş ve iyileştirilmiştir. Ölçek bugünkü haliyle 5 faktör altında 21 parçadan oluşmaktadır. Algıları ölçen 21 parçanın yanı sıra, her bir parçanın eşleştirildiği beklenti bölümünü de içermektedir.

3.6.9. SERVQUAL Ölçeği'nin Boyutları

Yapılan araştırma sonunda geliştirilen 21 parçalık SERVQUAL ölçeği ile 5 faktör temsil edilmiştir. Ölçeğin parçaları ve hangi boyutlar altında yer aldıkları Şekil 12'de görülmektedir.

¹²⁶ A. Parasuraman, V. A. Zeithaml & L. L. Berry, "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Marketing*, 64, 1, (1988b), s. 12-40.

Dokunulabilirlik

1. XYZ kuruluşu modern görünümlü araç-gereçlere sahiptir.
2. XYZ kuruluşunun tesisleri görsel olarak çekici ve caziptir.
3. XYZ kuruluşunun çalışanları şık görünümlüdür.
4. XYZ kuruluşunda hizmetle ilgili materyaller çekicidir.

Güvenilirlik

1. XYZ kuruluşu herhangi bir şeyi, belirli bir zamanda yapmaya söz verdiğinde sözünü tutar.
2. XYZ kuruluşu müşterinin sorununu çözmede içtenlikle ilgi gösterir.
3. XYZ kuruluşu zamanında ve tam bir şekilde hizmet verir.
4. XYZ kuruluşu kayıtlarını hatasız olarak tutar.

Müşteriye Duyarlık

1. XYZ kuruluşunda çalışanlar hizmeti gecikmeden verir.
2. XYZ kuruluşunda çalışanlar daima müşteriye yardımcı olmaya isteklidir.
3. XYZ kuruluşu çalışanları müşteri isteklerini yerine getirmede asla çok meşgul değildir.
4. XYZ kuruluşu çalışanları hizmetin ne zaman gerçekleşeceği hakkında bilgi verir.

Güven

1. XYZ kuruluşu çalışanlarının davranışları müşteriye güven verir.
2. Müşteri XYZ kuruluşu ile işlerinde kendini güvende hisseder.
3. XYZ kuruluşu çalışanları her zaman naziktir.
4. XYZ kuruluşu çalışanları müşterilerin sorularını yanıtlayabilecek bilgi düzeyine sahiptir.

Empati

1. XYZ kuruluşu müşteriye bireysel dikkat gösterir.
2. XYZ kuruluşu müşteriye uygun çalışma saatlerine sahiptir.
3. XYZ kuruluşu çalışanları müşteriye bireysel ilgi gösterir.
4. XYZ kuruluşu müşteriye içtenlikle ve gerçek ilgi gösterir.
5. XYZ kuruluşu çalışanları müşterinin özel ihtiyaçlarını anlamaktadır.

Şekil 12. SERVQUAL Ölçeği'nin Parçaları

Ölçeğin boyutları, araştırmacıların daha önceki araştırmalarında ortaya konulan on hizmet kalitesi kriterlerinden yola çıkılarak faktör analizi ile belirlenmiştir. İtibar, güvenlik, yetkinlik ve nezaket boyutları **güven** boyutu altında, müşteriye anlamak, ulaşılabilirlik, iletişim boyutları ise **empati** boyutu altında toplanmıştır. Dokunulabilirlik, güvenilirlik ve müşteriye duyarlık boyutları ise ölçekte aynı şekilde yer almıştır. SERVQUAL ölçeğinin boyutları ise Şekil 13’de görülmektedir.

<u>Hizmet Kalitesi Boyutları</u>	<u>SERVQUAL Boyutları</u>
Dokunulabilirlik	Dokunulabilirlik
Güvenilirlik	Güvenilirlik
Müşteriye Duyarlık	Müşteriye Duyarlık
Yetkinlik	
Nezaket	Güven
İtibar	
Güvenlik	
Ulaşılabilirlik	
Müşteriye Anlamak/Bilmek	Empati
İletişim	

Şekil 13. SERVQUAL Ölçeği’nin Boyutları

Güvenilirlik boyutu, söz verilen hizmeti güvenilir ve tam bir şekilde yapabilmeyi; dokunulabilirlik boyutu, fiziksel tesisler, etkinlikler, araç ve personeli; müşteriye duyarlık boyutu, müşteriye hizmet verme isteğini ve hizmetin zamanında verilmesini; güven boyutu, hizmet personelinin bilgi ve saygınlığını, sırdaş ve güvenilir olmalarını; empati boyutu ise, müşterilere bireysel ilgi gösterilmesini temsil etmektedir.

SERVQUAL, endüstriyel, ticari ve kar amacı gütmeyen, birçok işletme için bir anahtar olmuş; dış sağlığı hizmetleri, oteller, seyahat ve turizm, araba hizmetleri, okullar,

yükseköğretim, muhasebe firmaları, mimarlık hizmetleri, hastaneler, bankacılık, havayolu işletmeleri, belediyeler gibi farklı hizmet sektörlerinde kullanılmaktadır.¹²⁷

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin yapmış oldukları bu araştırma, hizmet kalitesinin ölçümünü somut bir şekilde ortaya koyması açısından öncü ve gelişmiş bir araştırma olması bakımından önem taşımaktadır.

Eğitimin bir sistem olarak, pek çok elementin karşılıklı etkileşimleri içinde oluşan karmaşık bir süreç olmasından ötürü, algılanan hizmet kalitesinin yukarıda bahsedilen boyutlarla ele alınması mümkün gözükmemektedir. Eğitim sadece öğretim elemanlarını, öğrencileri ve bir dizi öğrenme konularını kapsayan bir kavram değil; bunlarla birlikte eğitim ortamını oluşturan binalar, sınıflar, laboratuvarlar, programlar, yöntemler, öğretim araç ve gereçleri, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, psikolojik yardım hizmetleri, parasal olanaklar gibi pek çok elementi kapsayan çok yönlü bir sistemdir.¹²⁸

Eğitim kurumları içinde son basamak olarak ifade edilen yükseköğretim kurumlarına¹²⁹ karşı giderek artan bir talep gözlenmektedir. Bireyler eğitim düzeylerini yükseltmeye karşı, önüne geçilmez bir istek duymaktadırlar. Bunun yanı sıra, başta yükseköğretim kurumları olmak üzere tüm eğitim kurumlarına sınırlı kaynakların ayrıldığı ülkemizde eğitim örgütlerinin verimli ve etkin bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bilindiği gibi, verimlilik ya da etkililik, eldeki varolan kaynaklarla, örgütsel amaçların olabildiğince yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi demektir. Kıt kaynaklara sahip ülkemiz eğitim örgütlerinin verimli biçimde işletilmesi ise; organizasyondaki yapısal ve teknolojik öğelerin yanı sıra insan kaynağının (öğretim elemanlarının, idari personelin) da geliştirilmesini öngörmektedir.

Yükseköğretim kurumları, çok çeşitli girdilere, nitelikli olan veya olmaya çalışan insanlara ve zihinsel etkinlik yaratmak için bilgi üretiminde kullanan karmaşık bir

¹²⁷ F. Buttle, "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda," *European Journal of Marketing*, 30, 1, (1994) s. 8-32.

¹²⁸ İ. Ethem Özgüven, "Yükseköğretimde Niteliği Geliştirme," *Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997), s. 49-58.

¹²⁹ Kürşat Cezmi Özcan, "Yükseköğretimde Kalite," *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Mayıs, 1997), s. 35-38.

mekanizmaya sahiptir. Bu tür bir sistemin etkili bir biçimde çalışması sonucunda ortaya çıkan ürünler veya hizmetler, topluma her türlü hizmet olarak geri dönmektedir. Bu şekilde bir süreci işleten ve topluma gerekli hizmetleri sunan yükseköğretimde, sözkonusu eğitim ve araştırma hizmetinin üretim süreci de doğal olarak kurum içinde gerçekleşen insan ilişkileri ve etkileşimleri temeline dayanmaktadır.

Anlatılmak istenen, üniversite gibi bir kurumun performansının geliştirilmesinde en önemli faktör “insan”dır, diğer bir deyişle iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarıdır. Üniversitede kaliteli eğitim hizmetinin verilebilmesi, toplumun beklediği araştırma hizmetlerinin ve bilgi üretme hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli teknolojiyi ve malzemeyi diğer üniversiteler (karşılığını ödeyen her üniversite) de karşılığını ödediği takdirde satın alabilirler. Diğer üniversitelere oranla, olumlu anlamda farkı yaratan, yaptığı işe deneyimini, şevkini ve yaratıcılığını aktarabilen, katabilen ancak o üniversitede çalışan “insan”dır, öğretim elemanıdır. Şayet üniversitede iç müşteri konumunda bulunan öğretim elemanlarının yaratıcı gücünü, şevkini, beyinlerini, yüreklerini ve hatta çıkarlarını üniversitenin ilerlemesi ile bütünleştirecek bir çalışma atmosferi yaratılmaz ise öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyinin yüksek çıkmasını beklemek pek gerçekçi olmayacaktır.

3.6.10. Üniversite Tarafından Verilen Hizmetler

Üniversite çalışan öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmeti algılama düzeylerinin yüksek çıkabilmesi için yönetim tarafından oluşturulması gereken birtakım unsurlar vardır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Fiziksel koşullar
- Fiziksel olmayan koşullar
- Sosyal haklar ve ücret
- Örgüt kültürü
- Yönetimin yaklaşımı
 - Yönetimin iletişime olan yaklaşımı
 - Yönetimin denetime olan yaklaşımı

- Yönetimin otorite anlayışı ve liderlik yaklaşımı
- Yönetimin motivasyona yaklaşımı

3.6.10.1. Fiziksel Koşullar

Öğretim elemanlarının çalışma yaşamlarını sürdürdükleri ve işyeri ortamı olarak adlandırabileceğimiz oda ve binalarının fiziksel olarak onlarda rahatsızlık ve sıkıntılara yol açmayan bir yapıda olması gerekmektedir. Öğretim elemanlarının çalışmalarını sürdürdükleri ortamın (oda, vb.) sıcaklık, nem, gürültü, toz, havalandırma, aydınlanma gibi sorunlardan arındırılmış olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, öğretim elemanlarının çalıştıkları ortamlarda öğretim çabalarını yürütebilmeleri ve bilimsel çalışmalarını etkili bir biçimde yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları büro malzemelerine ve gerekli teknolojiye sahip olmaları (masa, sandalye, kırtasiye malzemeleri, bilgisayar, vb.) beklenmektedir. Akademik kimliği olan üniversite gibi bir ortam çalışan öğretim elemanlarının çalışma ortamlarının fiziksel koşulları denildiğinde akla sadece öğretim elemanlarının odaları gelmemektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesini etkileyen unsurlardan bir olan fiziksel koşullar içinde kampus olanaklarının da gündeme gelmesi gerekmektedir. Öğretim elemanları yaptıkları işte ve yaşadıkları ortamda ergonomik bir odaya sahip olmanın yanı sıra, zengin kütüphane olanakları olan, sağlık hizmetlerini rahat ve kolay bir şekilde alabilecekleri hastanesi olan, şehre inmeden ve üniversite ortamından uzaklaşmadan ihtiyaçlarını giderebilecekleri (bol seçenekli gıda hizmetlerini alabilecekleri, spor yapabilecekleri, eğlenebilecekleri, sosyal ve kültürel faaliyetlerini sürdürebilecekleri, market, posta, kırtasiye gibi ihtiyaçlarını giderebilecekleri, vb.) bir kampusa da ihtiyaç duymaktadırlar. Fiziksel koşulların iyileştirilmesinde bu ölçütlerin göz önünde tutulması öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin iyileştirilmesinde izlenecek yollardan biridir.

3.6.10.2. Fiziksel Olmayan Koşullar

Bir üniversitede öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesinin artırılması, diğer bir deyişle, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının çalışma yaşamlarının

kalitesinin artırılması için iş yerindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi gerekli olmakla birlikte tek başına yeterli değildir. İnsan duyuşsal olduğu kadar aynı zamanda da duygusal bir varlıktır. İnsanın duyguları karmaşık ve etkileşimlidir. Çalışanların sosyal hakları, ücret yapıları, örgüt kültürü, yönetimin yaklaşımları (yönetimin iletişime olan yaklaşımı, yönetimin denetime olan yaklaşımı, yönetimin otorite anlayışı ve liderlik yaklaşımı ile yönetimin motivasyona yaklaşımı) gibi bir çok faktör çalışma yaşamının kalitesini doğrudan etkilemektedir. Öyle ki, bu tür koşulların üniversite ortamında gerçekleştirildiği ve bununla beraber öğretim elemanlarına güven verebildiği ölçüde, akademik personelin örgütü benimsedikleri, tersi olduğunda ise zihinsel bağlamda üniversiteyi dışladıkları gözlenebilir.

3.6.10.3. Sosyal Haklar ve Ücret

Anadolu Üniversitesi gibi bir devlet üniversitesinde, öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesinin artırılmasında sosyal hakların ve ücretlerin etkisinin iyileştirilmesi isteğinin gerçekleştirilmesi tartışılır bir konudur. Çünkü, sözü edilen bu haklar tamamen devlet ve YÖK tarafından belirlenmekte, diğer bir deyişle bu tür bir düzenlemenin yapılması büyük ölçüde üniversite yönetiminin inisiyatifi dışındadır.

3.6.10.4. Örgüt Kültürü

Katılımcı yönetim yaklaşımlarının (toplam kalite yönetimi, yalın yönetim vb.) dışında geleneksel yönetim uygulamalarında işletmelerde kontrol kültürü diye adlandırabildiğimiz bir kültürel yapının egemen olduğu gözlenmektedir. Kontrol kültürü özellikle fordist (otokratik yönetici tiplerinin bulunduğu organizasyon) iş organizasyonlarının önemli bir karakteristiğidir. Kontrol kültüründe yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve anlayışa değil tam tersine güvensizlik ve korku temelinde oluşmuş bir iletişim ve etkileşim düzeneği amaçlara karşı duyarsız olmasına neden olmaktadır. Çalışanların bu duyarsızlığı örgütsel verimliliği olumsuz etkilediği gibi iş-örgüt uyumu üzerinde bozucu bir etki yaratmaktadır.

Kontrol kültüründe yönetim çalışanların üzerinde baskıcı bir denetim mekanizması oluşturmakta ve sorunların nedenlerinden çok suçlu aramaya ve insanları sorgulamaya yönelmektedir. Bu kültürel yapı içinde sorunun neden ortaya çıktığı değil kimin yaptığı önemlidir. Çünkü, yönetimin sistemi sorgulamak ve gerçeği bulmak gibi sorunu yoktur. yönetim kendisini sistem geliştirmekten, insanları değişime motive etmekten, verimlilik arttırmaktan değil, insanları hizaya sokmaktan sorumlu görmektir. Bir başka deyişle, kontrol kültürünün egemen olduğu örgütlerde yöneticiler hat bekçiliği yapmaktan öteye gidememektedirler.

Günümüzde sözü giderek daha edilmeye başlayan örgüt kültürünün mevcut yapısının ve içeriğinin değiştirilmesi kaçınılmaz bir durumdur. Örgüt kültürüne önem verdiğini söyleyen birçok yöneticinin mevcut kültürel yapıyı değiştirmek, kontrol kültürünü ortadan kaldırmaktan yana olmadıkları gözlenmektedir. Bu tür yöneticilerin kültürel değişime yaklaşımları genellikle slogan düzeyini aşamamaktadır. İçeriği ve yönetim anlayışını değiştirmek yerine sloganlarla değişimi yönetmeye çalışmak (durumu idare etmek) gereksiz ve başarısız bir yönetim anlayışıdır.

“Önce Kalite” ya da “Önce İnsan” gibi sloganlarla önemli bir kültürel değişim yaşanmadan duvarlara yazılmaya başlanmışsa, çalışanlar yönetimin kendilerini kandırmaya yönelik olarak bir dizi yalan söylemeye başladığını düşündürmektedir.¹³⁰

Öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütte mutlu ve güven içinde olabilmeleri, örgüte bağlılıklarının artması örgüt kültürünün değişmesine bağlıdır. Çalışanları (hem akademik personel hem de idari personel) “adam” yerine koymayan, onlara değer vermeyen kontrol kültürü içinde, çalışanların kaliteye ve verimliliğe ilişkin sorumluluk duygusu geliştirilememektedir. Kontrol kültürünün egemen olduğu üniversitelerde, işe ve örgüte bağlılık işten atılma ve işsiz kalma korkusu temelinde yükselmektedir. Bu da beraberinde öğretim elemanlarının, kendilerine verilen hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun düşük olarak algılamalarına neden olmaktadır.

3.6.10.5. Yönetimin Yaklaşımı

Herhangi bir üniversitedeki yönetici başarılı olan çalışanlarını taktir etmiyorsa, verdiği sözleri tutmuyorsa, önerilere kapalıysa ya da açık görünmesine karşın merkeziyetçi tavrını ısrarla sürdürüyorsa öğretim elemanları ile aralarında güven bunalımı baş gösterebilir. Bunun sonucunda da etkileşimin ortadan kalkması mümkündür. Oysa ki, üniversite gibi bir ortamda bireyler arasındaki etkileşimin gücü tamamen güvene ve duygusal yakınlığa bağlıdır. Üniversiteye ve yönetime olan güven arttıkça öğretim elemanları ile örgüt arasında etkileşim de artacaktır. Etkileşim arttıkça öğretim elemanlarının üniversitenin amaçlarını daha çok özümseyecek, üniversiteye olan bağlılığı artacak ve varsa yaşanan sorunlara karşı daha duyarlı davranacaktır. Böylece üniversitenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik zihinsel katkı da sağlamaya başlayacaktır. Üniversite yönetimi belki de başka hiçbir yolla elde edemeyeceği öğretim elemanlarının zihinsel katkısını güvene dayalı bir etkileşim ortamı içinde kazanabilecektir. Söz edilen etkileşim arttıkça üniversite yönetimi çalışanlarını ve orta kademe yöneticilerini daha iyi tanımak ve onların istek ve yeteneklerini daha iyi öğrenebilme fırsatını bulabilecektir. Atamalar, görev dağılımları ve benzeri konularda daha etkili ve isabetli kararlar verebilecektir. Özellikle üniversitelerdeki insan ilişkileri ve davranışlarının oluşumunda yönetim hem etkileyen hem de belirleyici olan taraftır. Yönetimin öğretim elemanlarına bakışı, onlara yönelik davranışları ve insan ilişkileri konusundaki uygulamaları çalışanları doğrudan etkilemektedir. Üniversitelerde yönetimin iletişim, denetim, otorite ve motivasyon yaklaşımı üniversitedeki çalışma yaşamının kalitesini geliştirmekte; diğer yandan iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesini de arttırmaktadır.

3.6.10.6. Yönetimin İletişime Olan Yaklaşımı

Bir üniversitede personeli etkileyen faktörlerin başında örgüt içindeki iletişim ve bunun sonucunda ortaya çıkan etkileşim gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, üniversitedeki yönetimin kademelerinin gerçekleştireceği iletişim, personele sevgi ve saygı duygularını yansıtan ve onlara değer verdiğini gösteren bir içerik içinde oluşmalıdır. Çünkü

¹³⁰ İsmail Türkmen, "Çalışma Yaşamının Kalitesinde Fiziksel Olmayan Koşulların Geliştirilmesi,"

akademik ve idari personelin güven ihtiyaçları yönetimin açık ve çok boyutlu iletişimi ile karşılanabilir. Öğretim elemanlarının üniversite yönetimine güvenmesi ve üniversiteye olan bağlılıklarının artırılması için yönetimin katılımcılığa ağırlık vermesi ve beraberinde iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına güvenmesi gerekmektedir. İnsan etkileşiminin en güçlü organı hiç kuşkusuz iletişimdir. Birçok tanımı olan iletişim kavramını, bu çalışmanın konusu bağlamında, “bir canın bir başka cana dokunması” olarak tanımlayabiliriz. Üniversitede algılanan hizmet kalitesinin artırılması boyutu ile ele aldığımızda ve motivasyon açısından baktığımızda, bir canın (üniversite yönetimi), diğer bir cana (öğretim elemanına) nasıl dokunduğu önem kazanmaktadır. İşte bu aşamada akla 2 soru gelmektedir. Bunlardan birincisi, “dokunuş biçimi, karşı tarafın varlığını kabul etmeye, değer vermeye, saygı duyduğunu göstermeye mi yöneliktir?” İkinci soru ise “yoksa, yönetimin kendi varlık ve gücünü karşı tarafa hissettirmeye, asıl olan benim, sen bana bağlısın ve bana uymak zorundasın demeye mi yöneliktir?” Yönetim, çalışanlara kendisine duyduğu kadar saygı duymadıkça ve bunu karşı tarafa belli etmedikçe tanıtımda belirtilen canların teması hırçın olmaktadır. Her insanın sevmeye, saygı görmeye ve değer verilmeye ihtiyacı ve hakkı vardır. Özellikle, üniversitede yer alan örgütsel statüler (ünvanlar) bu hakkın tek tarafı olmasına neden olmamalıdır. Aksi halde, üniversitede öğretim elemanlarının motivasyonundan ya da algıladıkları hizmet kalitesinin yüksekliğinden söz edilemez. Öğretim elemanları birbirlerine ve yönetime olan duygularını iletişim aracılığıyla aktarabileceklerine göre, motivasyonda ve algılanan hizmet kalitesi düzeyinin belirlenmesinde iletişimin ayrı bir önemi vardır. Bütün bu unsurlar aynı zamanda katılımcılığı da üniversite ortamına taşımada yardımcı olacaktır.

Katılımcılık, ancak öğretim elemanlarına değer verme ve onları örgütün en önemli unsurları arasında görme ile yaşama geçirilebilir. Üniversitedeki iklimi ılıman kılan ve öğretim elemanlarının içinde bulunmaktan hoşnut olacakları bir yapının kurulması üniversitedeki fiziksel olmayan koşulların iyileştirilmesi için zorunludur. Etkileyici, motive edici saygın ilişkilerin geliştirilmesi; ve sonuçta da öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin artırılması üniversite içinde oluşturulacak katılımcılığa ve açık iletişime bağlıdır. Üniversite ortamında oluşturulacak katılımcı

yönetim anlayışında başarılı olabilmek için örgütsel iletişim sistemi tek yönlü olmaktan kurtarılıp çok yönlü bir yapıya kavuşturulmalıdır. Ayrıca, üniversite içinde bilgi içerikli iletişim ağının kurulması ve tüm çalışanların bu bilgi iletişiminde aktif olarak yer alması çalışanların motive edilmesinde ve mutlu olmalarında önemli katkılar sağlayacaktır. Sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine yönelik katılıma motive olmuş çalışanların bireysel ve grupsal etkinliklerinin başarılı olabilmesi bu çok yönlü bilgi içerikli iletişim sisteminin varlığına bağlıdır.¹³¹

Bunların yanı sıra, üniversite yönetimi geleneksel iletişim uygulamalarını sürdürmeye devam ederse, gerçek anlamda katılımı sağlayamayacaktır. Açık ve doğru iletişimin üniversitelere egemen olması, yönetimin çalışanlara daha fazla güvenmesi, bilgi akışının çok yönlü olması üniversiteye olan bağlılığı ve güveni arttıracaktır. Üniversitelerde empatik iletişimin geliştirilmesi hem çalışanlar arasında hem de yönetim ile yönetilenler arasında olumlu bir atmosferin oluşmasında önemli bir rol oynayacaktır. Bu da beraberinde, üniversitenin hizmet sunmakla yükümlü olduğu ve iç müşteri olarak adlandırabileceğimiz öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesinin yüksek çıkmasına neden olacaktır.

3.6.10.7. Yönetimin Denetime Olan Yaklaşımı

Şu anda işletmelerde varolan mevcut denetim anlayışı geleneksel yönetim uygulamaları ve kontrol kültürünün bir ürünüdür. Bu denetim anlayışında temel yaklaşım sorunların kaynağına inmek yerine suçluyu bulmak ve cezalandırmak amacına yöneliktir. Halbuki bir işletmede ortaya çıkan sorunlar büyük ölçüde sistemden kaynaklanmaktadır. Sisteme değil de insana yönelen denetim anlayışı nedeniyle işletmede genellikle birilerinin cezalandırılmasına karşın soruna neden olan sistemin değişmemesi aynı ya da benzer sorunların zaman içinde tekrar etmesine neden olmaktadır.¹³²

Özellikle üniversitelerde gerçekleştirilecek olan bu şekilde bir denetim anlayışı, sorunların çözümüne yaramadığı gibi idari ve akademik personelde yarattığı korku

¹³¹ İsmail Türkmen, "Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Zorunlu Yönetimsel Değişimler," Verimlilik Kongresi Kitabı. İstanbul: MPM Yayınları, Yayın No: 599, 1997.

nedeniyle kimi sorunların ortaya çıkmamasına ve gizlenmesine yol açabilir. Buna karşın üniversitelerde olması beklenen denetim anlayışı “insan odaklı” bir denetim anlayışıdır. İnsan odaklı denetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde bilgi ve sorun saklama eğiliminin yaygın olmadığı bilinmektedir. Suçlanan, cezalandırılacağını bilen, tehdit edilen insanların verimli davranış biçimleri geliştirmeleri ve motive olmaları elbette mümkün değildir. İnsan odaklı denetim anlayışını benimsemiş olan üniversitelerdeki yöneticiler, çalışanları suçlamaktan ve tehdit etmekten çok, çalışanların yapamadıkları ya da yetersiz kaldıkları noktaları bulma ve giderme yolunu seçmektedirler. Bu da beraberinde mutlu olmuş ve verimli çalışan personelin ortaya çıkarmasına yardımcı olmaktadır.

Ayrıca, baskı ve korkunun egemen olduğu üniversitelerde iş-örgüt uyumundan ve iş ortamının insancıl olduğundan söz etmek mümkün değildir. Öğretim elemanlarının bu tür ortamlarda güven ve huzur içinde çalışabilmeleri zordur. Çünkü bu tür üniversitelerde işe bağlılık korku temelinde oluşmaktadır. Bu da sonuçta, öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmet ile ilgili beklenti ve algılamaları arasında eksi yönde bir fark olmasına etki edilmektedir.

3.6.10.8. Yönetimin Otorite Anlayışı

Bilindiği gibi otorite konusunda en kapsamlı ve kabul gören tanımı Max Weber yapmıştır. Weber’e göre otorite, bir örgütte örgüt üyelerinin baştan gönüllü ve hiçbir koşul öne sürmeden üstlerin emirlerine uymalarıdır. Weber’e göre üstlerin emir verme hakkı yasal olarak vardır ve astlar bu emirleri tartışamazlar.¹³³ Weber’in teknoloji ve insan eylemlerinin bürokratik biçimde örgütlenmesinde ifade ettiği biçimiyle otorite anahtar kavram konumundadır.¹³⁴

¹³² İsmail Türkmen, “Çalışma Yaşamının Kalitesinde Fiziksel Olmayan Koşulların Geliştirilmesi,” *Verimlilik Dergisi*. İstanbul: MPM Yayınları.

¹³³ Stephan Robbins, *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice* Prentice-Hall, 1976, s. 238-239.

¹³⁴ Anthony Giddens, *Modernliğin Sonuçları*, Çeviren: Ersin Kuşdil, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1994, s. 18.

Otorite gerek kuramsal olarak ve gerek uygulamada genel kabul gördüğü haliyle, yönetime yasla olarak verilmiş karar verme ve başkalarının davranışlarına egemen olma gücü ve yetkisidir. Bu durumda her yönetici kendi yetki kapsamı içinde tekil karar verici konumundadır. Yöneticinin otoriteyi kullanmasında yasal sınırlamalar dışında herhangi bir engel söz konusu değildir.

Günümüz çağdaş yönetim anlayışında ise, özellikle üniversite yönetiminde, bu otorite anlayışının tam tersi ilkelerin savunulması gerekmektedir. Üniversite yönetiminde öğretim elemanlarına geniş ölçüde güven duyulmalı, kendi iş ve mesleki alanları kapsamında kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Üniversitede ast-üst ilişkileri iyileştirmeli ve kontrol kültürü yerine öğretim elemanlarının bireysel gelişimlerine yardımcı olmak ve üniversiteye olan bağlılıklarının arttırılması amacıyla kalite/verimlilik kültürü egemen olmalıdır. Bu amaçla çok yönlü iletişim yaygın bir biçimde işlemelidir. Bu arada katılımcı yönetim anlayışını benimseyen üniversite yönetiminin de otorite anlayışı farklı olmalıdır.

Üniversitedeki katılımcı yönetim anlayışı için Weber'in otorite tanımından çok Hannah Arendt'in otorite tanımının kabullenilmesi yararlı olacaktır. Arendt'in otorite tanımı günümüzün katılımcı yönetim anlayışına uygun bir yaklaşımdır.

M. Weber'in öngördüğü gibi, otoriteyi, başkalarının irade ve davranışları üzerinde egemenlik (tekil karar verici) olarak algılamak günümüz yönetim anlayışına aykırı bir durumdur. Özellikle katılımcı yönetim anlayışının hayata geçirilmesi için otoriteyi başkasının iradesinin araçsallaştırılması ve davranışlarına egemen olunması değil de, Hannah Arendt'in tanımladığı gibi, anlaşmaya yönelik iletişim ile ortak bir iradenin oluşturulması yetisi olarak anlamak ve uygulamak yerinde olacaktır.¹³⁵

Üniversitelerde, bu bağlamda, çağdaş yönetim anlayışlarının uygulanabilmesi ve öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin yükseltilebilmesi için yöneticilerin otorite tanımlarını gözden geçirmeleri ve Weber'den çok Arendt'e yaklaşımları gerekmektedir. Çünkü üniversitelerin yönetim hizmetinden yararlanan ve

iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları kendi işleriyle ilgili kararlara katılmak ve beraberinde de kendilerine değeri verilmesini istemektedirler.

3.6.10.9. Yönetimin Motivasyon Yaklaşımı

Motivasyon denince genellikle akla ücret ve maddi ödüle dayalı özendirme araçları ve yöntemleri gelmektedir. Ücret ve maddi olanlar da dahil olmak üzere ödüllendirme her insanın hoşuna gider. Ancak parasal ödüllendirme gerçek anlamda motivasyon aracı değildir. Ücret artışı tüm çalışanların en temel beklentilerinin başında gelir. Özellikle enflasyonist bir ortamda en az enflasyon oranı kadar ücret artışı bir anlamda her çalışanın hakkıdır.

Ancak insanlar sadece ücret artışı ile motive olmamaktadır. Çünkü bu en doğal bir hak konumundadır. Bu hakkın alınamaması adalet duygusunu zedeleyen ve beraberinde verimliliği olumsuz etkileyen bir durumdur. Özellikle üniversitelerde ücretlerin azlığı demotive edici bir unsurken tek başına ücretin çokluğu motive edici bir unsur değildir. Ayrıca yetersiz ücret düzeyi kadar adil olmayan ücret ve ödüllendirme de çalışanların demotive olmasına neden olan bir durumdur.¹³⁶

Bütün bunlarla birlikte, üniversitede, adaletli bir ücret ve ödül sisteminin varlığı, yönetimin çalışanlara değeri vermesi ve saygı göstermesi, öğretim elemanlarına güvendiğini belirtmesi, kısacası onları adam yerine koyması gerçekten motivasyon için önemli bir unsurdur.

Özetlemek gerekirse, üniversitede iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyini hem üniversite-dışı faktörler hem de üniversite-içi faktörler etkilemektedir. Üniversite-dışı faktörler olarak devletin yükseköğretim politikası, kaynak yetersizliği, ücretlerdeki yetersizlikler, üniversitedeki idari ve mali özerklik önündeki engeller, parlamentonun yeni yükseköğretim kurumlarının kuruluşunda ve öğrenci aklarında olduğu gibi yükseköğretime müdahaleleri sayılabilir.

¹³⁶ İsmail Türkmen, "Çalışma Yaşamının Kalitesinde Fiziksel Olmayan Koşulların Geliştirilmesi," *Verimlilik Dergisi*. İstanbul: MPM Yayınları.

Bütün bunların yanı sıra öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyini dış faktörlere oranla daha fazla etkileyen üniversite-içi faktörler vardır. Bu tip faktörleri ise üniversite yönetiminin işleyişi, üniversitenin kaynakları ve kaynak kullanım politikası, üniversitenin eğitim/öğretim politikası, üniversitenin bilimsel/teknolojik araştırma politikası, üniversitenin öğretim elemanları ile kurduğu ilişki ve örgüt kültürü ve benzeri unsurlar olarak sıralamak mümkündür.

3.7. YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA MOTİVASYON

Girdisi ve çıktısı insan olması nedeniyle, yükseköğretim kurumlarında eğitim süreci ile iç ve dış müşterilere verilen hizmet süreci gerçekleştirilirken insan ilişkileri ve insanlararası etkileşim ağır basmaktadır. Bu nedenle de yükseköğretim kurumlarının etkililiği söz konusu olduğunda insan kaynağının geliştirilmesi gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Üniversitedeki iç müşteri konumunda olan insan ögesini geliştirmek ve bir anlamda da bu grubun algıladığı hizmet kalitesi düzeyini daha da yükseltmek için çeşitli teknik ve yöntemler üzerinde durulmaktadır. Hizmetiçi eğitim, terapi ve duyarlık eğitimi, motivasyon kavramları, üniversitelerdeki insan kaynağına uygun düşen ve oldukça sık kullanılan bir teknik olarak bilinmektedir. Motivasyon kavramı, bu çalışmada, diğer bir deyişle, motivasyon sağlamada kullanılan öğelerin algılanan hizmet kalitesi düzeyini belirleme ve yükseltme etkisini ortaya çıkarma çalışmasında iki kuramsal temele dayalı olarak ele alınmaktadır.

Motivasyon kavramının, yönetim biliminde kalıplaşmış bir tanımına rastlanamamaktadır. Ancak motivasyonun; dürtü, gereksinme, teşvik, ödül, amaca yöneltme, beklenti ve benzeri kavramlarla yakından ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyon insan davranışını başlatan, yönlendiren ve sürdüren üç temel ögeyi içermektedir. Bunlardan davranışı başlatan ögeye ilişkin güçlerin, bireyin içinde varolduğu kabul edilmektedir. Bireyin içindeki bu güçler; açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik güdülerle; sevgi, ait olma, kendini gerçekleştirme gibi sosyal ve psikolojik güdülerden oluşmaktadır. Güdüler, bireysel davranışı belirli bir amaca doğru

¹³⁶ İsmail Türkmen, "Çalışma Yaşamının Kalitesinde Fiziksel Olmayan Koşulların Geliştirilmesi,"

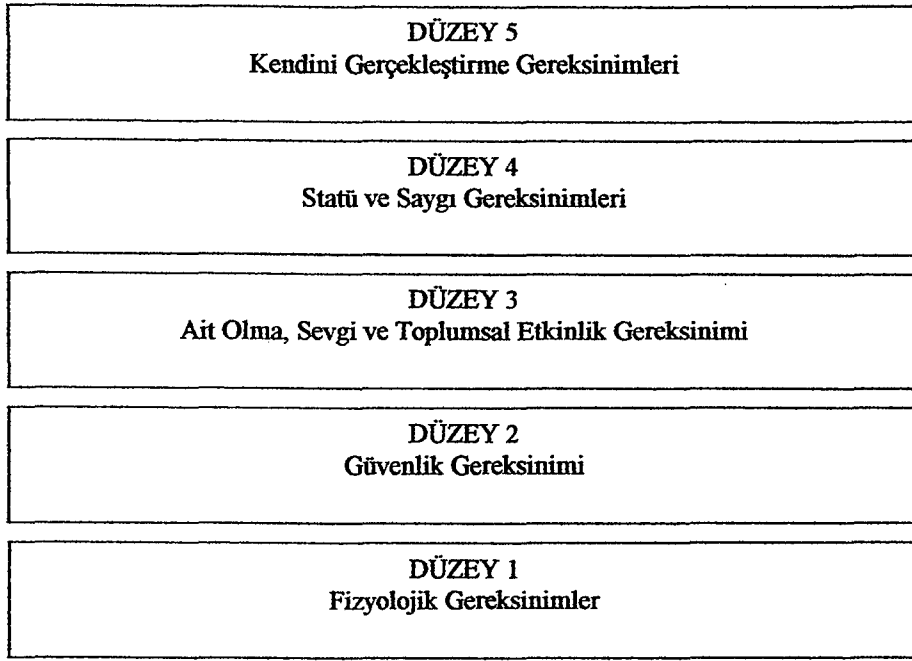
yönlendirmektedir. Acıkan bir insan, besin bulma amacına yönelik davranışlar göstermektedir. Güdülerini doyurmak için bireyin gösterdiği davranışların süreklilik kazanabilmesi için, bu davranışların, bireyin çevresi tarafından pekiştirilmesi gerekmektedir. Örneğin, öğretim elemanlarının başarıya yönelik çabalarının yöneticilerce farkedilmesi, herhangi bir yolla ödüllendirilmesi, öğrenci ve toplum tarafından takdir edilmesi öğretim elemanlarının benzer davranışlarının sürmesine yol açmaktadır. Motivasyon kavramını, bu bağlamda, bireyin amaçlarına ulaşabilmesi için, onu, davranışlarda bulunmaya isteklendiren, bu davranışların sürmesini sağlayan karmaşık güçler, dürtüler, gereksinimler ve benzeri mekanizmalar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.¹³⁷ Motivasyon, kişileri belirli etkinliklerde bulunmaya yönelten, enerji veren ve insanların içinde oluşan fizyolojik, bilişsel ve duyuşsal boyutları olan bir güçlenme durumudur.¹³⁸ Herhangi bir örgütteki personelin motive edilmesi, çeşitli disiplinlerden bilim adamlarının üzerinde durduğu bir konudur. Çeşitli araştırmacılar, motivasyona ilişkin farklı model ve kuramlar geliştirmişlerdir. Bu model ve kuramların tümünü ele almak bu çalışmanın kapsamını aşacak ve zorlayacaktır. Bu nedenle, bu çalışmada iç müşteri konumunda olan personelin algıladığı hizmet kalitesini belirleyen ve oluşturan hem de örgütteki personelin güdülenmesi açısından yaygın bir ilgi gören iki kuram üzerinde durulacaktır. Bunlar; “Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı” ve “Çift Faktör Kuramı”dır.

Abraham Maslow (1970) tarafından geliştirilen Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı, motivasyonu, insanın gereksinimleriyle açıklamaktadır. Maslow’a göre insan davranışlarının kaynağı, insanın gereksinimleridir. İnsanın gereksinimlerini aşağıdaki şekilde belirtildiği gibi görmek mümkündür (Şekil 14):

Verimlilik Dergisi. İstanbul: MPM Yayınları.

¹³⁷ Wayne K. Hoy & G. Miskel Cecil, **Educational Administration: Theory, Research and Practice** (New York: Random House, 1982), s. 137.

¹³⁸ Nurettin Fidan, **Okulda Öğrenme ve Öğretme: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler** (Birinci Basım, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1986), s. 128-130.



Şekil 14. Maslow'un Motivasyona İlişkin Gereksinim Hiyerarşisi

Maslow'un modelinde görülen roller, gereksinimler, istekler, güdüler, beklentiler, geçmişe ilişkin algılar davranış başlatan etkenlerdir. Bu etkenlerdeki yetersizlik ya da eksiklikler bireyde bir denge bozulması ya da gerginlik durumu yaratmaktadır. Birey, bu durumdan kurtulabilmek için çeşitli davranışlar göstermekte ve bu davranışlar, bireyi belirli bir amaca ya da ödüle yönleltmektedir. Çeşitli davranışlar sonunda bireyin ulaştığı amaç ya da elde ettiği ödül, bireyin denge aşağıdan yukarıya doğru; fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, toplumsal gereksinimler, statü ve saygı gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksiniminden oluşmaktadır. Her gereksinim alanının fizyolojik ve psikolojik göstergeleri bulunmaktadır.

En tabandaki (Düzyey 1) fizyolojik gereksinim alanının göstergeleri olarak; açlık, susuzluk, cinsellik, tatma, koklama, dokunma, uyku sayılabilir. İkinci düzey olan güvenlik gereksinimi alanının göstergeleri olarak; tehlike ve tehditlerden korunma, korku, sıkıntı ve kargaşadan uzak olma, yapı, düzen, yasa ve sınırlılık gereksinimi sayılabilir; üçüncü düzey olan ait olma, sevgi ve toplumsal etkinlik gereksinimi alanının göstergelerini ise başkaları ile doyum sağlayıcı ilişkiler, gruplara ait olma, dostluk ve duygu alışverişi olarak belirtmek mümkündür. Dördüncü düzey olan statü ve saygı gereksinimi alanının göstergeleri olarak; kendine saygı, başarı, yeterlik ve güven,

başkalarının saygısını kazanma, statü, tanınma, onur sahibi olma ve takdir edilme sayılabilir. En üstte bulunan ve beşinci düzey olan kendini gerçekleştirme gereksinimi alanının göstergeleri olarak da başarı birikimi, kendini en üst düzeyde gerçekleştirme, kendini en üst düzeyde ifade etme belirtilebilir. Gereksinim hiyerarşisinin temel özelliği, alt basamaklardaki gereksinimler doyuruldukça üst basamaklıların ortaya çıkmasıdır. Bu açıdan bakıldığında da, gereksinim hiyerarşisinin önemli bir özelliği insan doğasının sürekli istemesidir. Geçici bir süre için tam doyum durumuna ulaşabilen insan, sürekli olarak isteyen bir yaratıktır. Doyurulan isteğin yerini başka bir istek almaktadır. İstemek, insanın tüm yaşamı boyunca sürdürdüğü bir özelliktir. İşte isteklerin bu tür bir süreklilik arz ediyor olması, insanların kendilerine verilen hizmetle ilgili beklenti ve sonrasında da algıladıkları kalite durumunu ortaya çıkartmaktadır.

Yükseköğretim kurumlarındaki insan ögesi, Maslow'un kuramı açısından ele alındığında ilginç sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Öğretim elemanlarının fizyolojik gereksinimlerini karşılayabilecekleri tek kaynak, maaş ve ücrete ilişkin gelirlerdir. Bu gelirler, öğretim elemanlarının fizyolojik gereksinimlerini karşılayabilecek yeterlikte değilse, öğretim elemanlarını, hem daha üst aşamadaki gereksinimlere güdülemek güçleşecek, hem de fizyolojik gereksinimlerini karşılayabilecek başka gelir kaynakları peşinde koşmalarını engellemek olanaksızlaşacaktır. İsviçre'de yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye'deki öğretim elemanlarının gelir ortalaması, 43 ülke içinde sondan ikinci sırada yer almaktadır.¹³⁹ Bu durum, geçim sorununun ülkedeki öğretim elemanlarını oldukça meşgul ettiği, mesleki bilgilerini yenilemek ve daha iyi akademisyen olabilmek için güdülenemedikleri biçiminde açıklanabilir. Ayrıca, bu tür bir durumun, öğretim elemanlarının, üniversite yönetimi kendilerine ne kadar kaliteli ve beklentilerini karşılayacak düzeyde hizmet verse de, algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinin düşük çıkacağını söylemek mümkündür.

Güvenlik gereksiniminin karşılanması için örgütlerdeki, ücret ve çalışma koşullarının iyileştirilmesinin yanı sıra; hastalık sigortası, emeklilik, iş güvenliği, sendika üyeliği gibi konularda çeşitli önlemlerin alınabileceği savunulmaktadır. Güvenlik gereksinimi ile ilgili olarak üniversitelerdeki öğretim elemanlarının da benzer beklentileri

¹³⁹ "Eğiticilere Çok Cimriyiz," *Hürriyet Gazetesi*, (10 Eylül 1986), s. 1.

bulunmaktadır. İş güvenliği, daha iyi iş ve çalışma koşulları, atama ve nakillerde adil davranma, adil bir ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin kurulması vb. konularda öğretim elemanları, yetkili konumundaki yöneticilerine her zaman güven duymak ve kendi geleceklerini açıkça bilmek istemektedirler. Bu tür konulardaki güvensizlikler iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları arasında huzursuzluğa ve belki de başka güven kaynaklarına yönelmeye yol açacaktır.

Ait olma, sevgi ve toplumsal etkinlik gereksinimi, bireyleri; ast-üst ve eşitleriyle ilişki ve etkileşimde bulunmaya yöneltmektedir. Öğretim elemanları bu gereksinimlerini, informal grup üyelikleri, meslek örgütü üyelikleri ve üniversite çevresindeki dostluklar yoluyla gidermektedirler. Üniversite yöneticileri, öğretim elemanlarının ilişki ve etkileşimlerini kolaylaştırıcı önlemler alırlarsa, öğretim elemanları bu basamaktaki gereksinimlerini daha etkili bir biçimde karşılayabilecekler, sonuçta da öğretim elemanlarının algıladıkları hizmet kalitesi düzeyinde bir yükselme gerçekleşecektir.

Statü ve saygı gereksinimi de, öğretim elemanlarının kendileri ve başkaları için saygı, bağımsızlık ve mesleki yeterliliğe yönelik çaba göstermelerine yol açmaktadır. Herhalde bir toplumdaki öğretim elemanlarından mesleki anlamda başarı bekleyebilmek için, bu düzeyin altındaki tüm gereksinimlerin karşılanmış olması gerekmektedir.

Hiyerarşinin son basamağındaki kendini gerçekleştirme gereksinimi; öğretim elemanlarını, kendi kapasitelerinin en üst sınırına çıkmaya yöneltecek, olabilecekleri en iyi en iyi öğretim elemanı, eğitici ve araştırmacı olmaya motive edecektir. Özetle, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanını öğrenme, öğretme, araştırma, yaratma, nitelikli hizmet verme gibi gereksinim hiyerarşisinin üst düzeylerinde yer alan etkinliklere güdüleyebilmenin önemli bir bedeli bulunmaktadır. Bu bedel, hiyerarşinin daha alt düzeylerindeki gereksinimleri karşılamayı öngörmektedir. Daha açık bir anlatımla, öğretim elemanlarını daha nitelikli başarı ve verim elde edebilmeye güdülemenin yolu, onların fizyolojik ve güvenlik alanlarındaki gereksinimlerini daha doyurucu bir biçimde karşılamaktan geçmektedir. O zaman, öğretim elemanını; statü ve saygı kazanmak ya da kendini gerçekleştirmek için daha nitelikli bir eğitim ve araştırma

uygulanmasına yöneltmek kolaylaşacak; beraberinde de iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyi yüksek çıkacaktır.

Maslow'a göre giderilemeyen gereksinimlerin birer güdüleyici olarak devineceğini giderilenlerin ise insanı o yönde davranışa itmeyeceğini gördük. Bu açıdan Maslow'un kuramında gereksinimlerin bir sıralaması, diğer bir deyişle, insanların içsel durumları ile ilgili bir sıralama yapılmıştı. Oysa, çalışmanın konusu olan algılanan hizmet kalitesi kriterlerini belirlemede yardımcı olacak unsurlar, bu sıralamalardan ziyade, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla kaçınmaya çalıştıkları etmenlerdir. Bu etmenler, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesini belirlemede ihtiyaç duyulacak kriterleri ortaya çıkarmada bize yardımcı olacaktır. Herzberg kuramı (Çift Etmen Kuramı) da açıklanacağı gibi, insanların çalışma yaşamında elde etmek istedikleri amaçlarla kaçınmaya çalıştıkları etmenleri sıralayan bir kuramdır. Dolayısıyla, bu kuramda tam anlamıyla gereksinimlerin sınıflandırıldığını söylemek mümkün değildir.

Herzberg'le arkadaşları yaptıkları araştırmada (Herzberg, Mausner, Snydeman, 1959) 200 kadar işgörenle konuşarak birtakım etmenler belirlemişler, ortaya çıkarmışlardır. Bu etmenlerin kimi doyuma, kimileri de doyumsuzluğa yol açmaktadır. Bu etmenleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁴⁰

1. *Doyuma Yol Açan Etmenler*: Başarı elde etme, bir başarı elde ederek, yani hak ederek tanınıp sayılma, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme. Dikkat edilecek olursa, bu etmen içinde yer alan unsurların tümü yapılan işle ilgili olan, işin içeriğini oluşturan unsurlardır. Bu etmenlere “güdüleyiciler” ya da “doyurucu etkenler” denir.
2. *Doyumsuzluğa Yol Açan Etmenler*: Örgütün yönetimi, yöneticiyle ilişkiler, iş koşulları, ücret, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, özel yaşam, astlarla ilişkiler, status, güvenlik. Doğrudan doğruya işle ilgili olmayıp, işin yapıldığı çevrede bulunan bu etmenlere de “sağlık (hijyen) etmenleri” ya da “koruyucu etmenler” adı verilir.

¹⁴⁰ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları* (Birinci Basım, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 470, 1981), s. 45-46.

Herzberg bu etmenleri iki ana gereksinime bağlamaktadır. G d leyiciler başlıca gelişme, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladıkları için doyuma, sağlık etmenleri de hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır. Kuramın çok tartışılan temel önermesi de şudur: Bu iki küme etmen kesinlikle birbirinden ayrındır. Başka bir deyişle, güdüleyiciler yalnızca doyuma, sağlık etmenleri ise yalnız doyumsuzluğa yol açar. Dolayısıyla bu iki etmen kümesini bir boyut üstünde düşünmek yanlış olur. G d leyiciler bulunmadığı zaman bir insan sadece doyuma ulaşmamış olacak, ama doyumsuz da olmayacaktır. Sağlık etmenleri bulunmadığı zaman da bir insan çalışma ortamında doyuma ulaşmamış olacak, ama sağlık etmenleri tam olduğu zaman da doyuma ulaşmış olmayacaktır. Diğer bir deyişle, varlığında örgütteki bireylerin iş doyumunu artıran etkenler, yokluğunda mutlaka iş doyumsuzluğunu yol a mamaktadır. Iř doyumunun olmayışı, iş doyumsuzluğunu değil, iş doyumunun yokluğunu yansıtmaktadır.

Kuramsal olarak bireyler, başlangıçta, yaptıkları işe karşı olumlu ya da olumsuz değer içermeyen nötr bir tutuma sahiptirler. Kişilere memnunluk veren güdüleyici etkenlerin varlığı, bu nötr durumu doyum yönünde değiştirmektedir. Güdüleyici etkenlerin bulunmadığı bir örgüt ortamında nötr çizgisine yakın bir doyumsuzluk gözlenmektedir. Hijyen etkenlerin memnunluk verici olmadığı durumlarda ise, iş doyumsuzluğuna yol açan olumsuz tutumlar doğmaktadır. Hijyen etkenlerin memnunluk verici olması, çok az derecede iş doyumuna yol açmaktadır. Sonuç olarak; güdüleyiciler, iş doyumsuzluğundan çok iş doyumuna katkıda bulunmak üzere birleşirken; sağlık etmenleri, iş doyumundan çok iş doyumsuzluğuna katkıda bulunmak üzere birleşmektedir.¹⁴¹

 zet olarak; çift faktör kuramı, örgüt ortamında doyum ve doyumsuzluk sağlayıcı iki tür etken takımının bulunabileceğini varsaymaktadır. Iř doyumunu ve doyumsuzluğu birbirine zıt olarak ele alınmak yerine, kişinin işe ilişkin tutumlarının farklı boyutları olarak kabul edilmektedir.

¹⁴¹ Wayne K. Hoy & G. Miskel Cecil, *Educational Administration: Theory, Research and Practice* (New York: Random House, 1982), s. 148.

Bir eğitim örgütü olan üniversitelerdeki iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları, Herzberg kuramından yararlanılarak güdülenebilir, dolayısıyla bu grubun algıladığı hizmet kalitesinin yüksek çıkması, ya da yüksek çıkartılması sağlanmış olabilir. Bunu sağlayabilmek için üniversite ortamındaki güdüleyici ve hijyen etmenlerin işlevsel bir analizinin yapılması gerekmektedir. Her iki gruptaki etmenleri belirli bir yeterlik ve canlılık düzeyinde tutmak amaçlanabilir. Örneğin; güdüleyici etmenlerden başarı etmenini yeterli hale getirebilmek için uygun bir eğitim ortamı hazırlanabilir. Bu yolla, öğretim elemanlarının, varsa, yetersizlikleri çeşitli teknik ve yöntemlerle yeterli hale getirilebilir. Güçlerini ve zamanlarını sadece kendi işlerine harcayabilmeleri için, öğretim elemanları yeterli bir gelir düzeyine kavuşturulabilir. Gösterilen başarılar üstler tarafından takdir edilebilir.

Birçok ortamda olabileceği gibi, üniversite ortamında da bireylerin (öğretim elemanlarının) birbirinden farklı özellikleri, eğilimleri, yetenekleri, ilgileri ve hatta sorunları bulunmaktadır. Öğretim elemanları, yöneticiler tarafından bu tür özelliklerinin farkedilmesini beklerler. Aslında, personeli yerinde ve etkili kullanabilmek ve yetersizliklerini giderebilmek, onları tanımayı gerektirir. İnsanları yeterince tanımak ise, formal ve informal ilişkilerinin yanı sıra, bu iş için çaba harcamaya ve zaman ayırmaya; ve bunlarla birlikte öğretim elemanlarına farklı türde özelliklerini ve yeteneklerini gösterebilecekleri bir ortamın hazırlanmasına ve hazırlanan ortamda bunları gösterebilecekleri davranışlarının teşvik edilmesine bağlıdır. Eğitim örgütlerinin yöneticileri; öğretim elemanlarının tanınması, ilgi ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması için uygun ortamı hazırlayabilir ve gerekli çabayı gösterebilir.

Güdüleyici etmenlerden biri de işin kendisidir. Eğitim, özünde, onur verici ve saygın bir iştir. Uygulamada, yeterli liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin eğitim etkinliğini ve öğretim elemanlarının sağlayacakları eğitim ve araştırma etkinliklerinde ihtiyaç duydukları hizmetleri personel için daha çekici hale getirdikleri takdirde öğretim elemanlarının başta işlerini sevmeleri sonrasında da bağlı oldukları kuruma kendilerini ait hissedip algıladıkları hizmet kalitesinin yüksek çıkmasına olumlu katkılarda bulunacağını söylemek mümkündür. Yeterli olmayan ve olumsuz tutumlara sahip yöneticilerin ise eğitim ve araştırma işini itici, hatta çekilmez hale getirdiklerini

gözetmek mümkündür. Eğitim örgütlerindeki personeli güdüleyebilmek için eğitim ve araştırma işi çekici bir hale getirilmelidir.

Bir başka güdüleyici etmen de sorumluluktur. Üniversitelerde bu konudaki yaygın hastalıklardan biri, öğretim elemanlarına belirli konularda ya hiç sorumluluk tanımamak ya da sorumluluk ile yetki arasında olması gereken dengeyi kuramamaktır. Yönetime katılmada, örgütsel kararların alınmasında öğretim elemanlarına sorumluluk tanımak, onların mesleki değerlerine duyulan saygının bir ifadesidir. Ayrıca, öğretim elemanlarının görevleriyle ilgili konularda sorumlulukları ile yetkileri arasında bir denge kurmak da onların yaptıkları işlerin çekiciliğini arttıran bir etken olarak nitelenebilir. Bu tür bir süreç, beraberinde beklentileri karşılanmış, kendilerine verilen hizmetle ilgili kalite algılamaları yüksek öğretim elemanlarının ortaya çıkarılmasına büyük etkilerde bulunacaktır.

Güdüleyici etkenlerin sonuncusu ilerlemedir. İlerleme, bir eğitim örgütü olan üniversitelerdeki öğretim elemanlarının başarısının, bir bakıma, ödüllendirilmesi ve olumlu davranışların pekiştirilmesi anlamını taşımaktadır. Üniversitelerdeki personele ilerleme fırsat ve olanağının tanınması, onları, belirli amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda daha somut biçimde güdüleyebilmektedir. Açıklanan bu güdüleyici etmenlerin örgüt ortamında yeterli hale getirilmesi öğretim elemanlarının yaptıkları işlerden doyum sağlamasına yol açmaktadır. Ancak iş doyumsuzluğuna fırsat vermemek için, doyumsuzlaştırıcı etmenlerin de memnuniyet verici hale getirilmesi gerekmektedir.

Konuya bu açıdan bakıldığında, öğretim elemanlarını güdüleyip algıladıkları hizmet kalitesi düzeyini yüksek çıkarabilmek, yöneticilerin önemli bir liderlik özelliğidir. Türkiye’de kamu üniversitelerindeki öğretim elemanlarının, yöneticileri tarafından yeterince güdülendiklerini söylemek güçtür. Çünkü, sistem ve birim düzeyinde etkili bir güdülemeyi sağlamak yeterli liderlik özelliklerine sahip olmayı gerektirir. Eğitim örgütlerindeki öğretim elemanları, belirli amaçlara; yöneticilerce gönderilen emir, genelge ve sirkülerle yönetilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, çeşitli cezalandırma biçimleri de personeli yönlendirmede etkin bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Eğitim

örgütlerinin geliştirilebilmesi ve veriminin yükseltilebilmesi; eğitim yöneticilerimizin, örgütlerdeki insan kaynağını geliştirecek teknik ve yöntemler konusunda bilgi, beceri ve tutum sahibi olmalarını gerektirmektedir. Öğretim elemanlarının; emir, genelge, sirküler gibi mekanik yaptırımlar yerine, güdülenme ve benzeri çağdaş, etkili, algılanan hizmet kalitesi kriterlerini dikkate alan ve insancıl teknik ve yöntemlerle örgütsel amaçlara yöneltilmesi, yönetim bilimciler kadar eğitim sistemindeki öğretim elemanlarının ve tüm işgörenlerin ortak özlemidir.

3.8. YÖNETİM TARAFINDAN VERİLEN İLETİŞİM HİZMETİ BOYUTLARI

Motivasyonla ilgili açıklamalara girilmeden önce SERVQUAL Ölçeği ile ilgili bilgiler verilmiş, beraberinde de algılanan hizmet kalitesini ölçmeye yönelik kullanılabilecek bir ölçekte, yer alabilecek boyutlardan söz edilmişti. Bu çalışmada öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesini belirlemede, temelinde SERVQUAL Ölçeği'nin boyutları ve söz konusu olan bu tür boyutların oluşturulmasında algılama düzeyini arttıracak düşünülen motivasyon kuramları dikkate alınarak hazırlanacak özgün bir ankette, öğretim elemanlarına hizmet veren üst yönetimin (akademik ve idari yönetimin) bir takım rollere sahip olması beklenmektedir. Söz konusu bu roller bir anlamda yönetim tarafından verilmesi beklenen iletişim hizmetinin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutları veya diğer adıyla, iletişim hizmetini verecek yönetimin sahip olması gereken rolleri şu şekilde açıklamak mümkün olacaktır:

Liderlik: Eğitim kurumunda iç müşteri konumunda olan öğretim elemanları kendilerine iletişim hizmetini veren kişilerden ilk önce güçlü bir lider olmalarını beklemektedirler. Sözü edilen lider kişilik ise herşeyden önce gerek toplumun gerekse üniversite yaşamında aydın bir insan olmanın kendisine yüklediği önderlik sorumluluğunu yerine getirebilmelidir. Sorumluluk ve yetkisi olan her yönetici, öğretim elemanlarına yol gösterme, onları motive etme, bireysel gelişimlerini destekleyecek öncülük özelliklerini taşımalıdır. Bu bağlamda, üniversitelerde, gerçek anlamda bir liderlik kavramının ve davranışlarının her düzeyde yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

Araştırmacılık: İç müşteri onumunda olan öğretim elemanları, yükseköğretim kurumlarında yapılan işlerin verimli ve etkili bir biçimde yürütmesini sağlayan yöneticilerinin, bu yönetici kişiliklerinin yanı sıra bir de akademisyen kişilikleri olduğunu gözardı etmemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bu yüzden öğretim elemanlarının, hem akademisyen olup hem de yöneticilik görevi olanlardan, alanındaki yeni gelişmeleri sürekli olarak araştırma ve bunların içinden uygun olanlarını, aynı alanda beraber çalıştığı meslektaşlarıyla (diğer öğretim elemanlarıyla) paylaşma türünden beklentileri vardır.

Rehberlik: Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler, bir öğretim elemanının yetişmesi, gelişmesi ve kariyer gelişimini tamamlaması konusunda hem bilgi sahibi hem de tecrübe sahibi kişiler olarak nitelendirilmektedirler. Bu yüzden de öğretim elemanları, yöneticilerinden kendi gelişimleri konusunda kılavuzluk yapmalarını, onların gizil güçleriyle eğitim etkinlikleri arasında denge kurmalarını ve kariyerlerinin gelişiminde gerektiğinde yol göstericilik yaparak yardımcı olmalarını beklemektedirler.

Organizatörlük: Yükseköğretim kurumlarında, yaşam diğer eğitim kurumlarına göre daha farklı bir yapıdadır. Öğretim elemanlarının gerçek anlamda birer yetişmiş bilim adamı olabilmeleri için akademik etkinliklerinin yanı sıra, çeşitli sosyal ve kültürel etkinliklere de sık olarak katılmaları gerekmektedir. Zaten bu nedenden dolayı da bir çok öğretim elemanı üniversite yönetimine karşı bu tür bir beklenti içine girmiştir. Konuya bu açıdan bakıldığında ise, yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin yerine getirmesi gereken görevler arasına bir de öğretim elemanlarının akademik çalışmalarının gerektirdiği öğrenme etkinlikleriyle diğer sosyal ve kültürel etkinliklerin eşgüdümünü sağlanmasını eklemek mümkündür.

Denetçilik: Yükseköğretim kurumlarında birçok birim ve çeşitli alanlarda çalışan birçok kişi bulunmaktadır. Önemli olan bu birim ve kişilerin birbirleriyle çatışmadan ve kurumun atmosferini olumsuz yönden etkilemeden bir arada çalışması gerekmektedir. Bu gereklilik kurumun belirlenen hedeflere etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çok önemlidir. Kurum içinde yöneticilerin bu tür bir atmosferi yaratması ve koruması beklenmekte, hatta onların asli görevlerinden biri olarak görülmektedir. Bu yüzden de denetçilik görevi, öğretim elemanlarının beklediği iletişim hizmetlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerden, üniversite ortamında hiç kimsenin bir başkasının öğrenme etkinliklerine ve diğer gelişim süreçlerine engel olmaması için disiplini

sağlamaları beklenmekte, ama bu disiplinin yıpratıcı olmamasına özen göstermeleri umulmaktadır.

Yöneticilik: Başta öğretim elemanlarının bireysel farklılıkları olmak üzere özellikle üniversite atmosferinin etkili biçimde yönetimini gerçekleştirir. Bunu yaparken de öğretim elemanlarının kararlara katılımını sağlamaya ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmaya çalışır.

Değerlendirmecilik: Yöneticiler, öğretim elemanlarının beklentilerini karşılayabilmek için, öğretim elemanlarının gösterdiği ilerlemenin yanı sıra, üniversite içinde eğitsel, sosyal ve kültürel çevrenin uygunluğu ile bu çevre içinde kendi uygulama ve davranışlarının etkililik düzeyini gözden geçirmek zorundadırlar. Bu gözden geçirme sonucunda ortaya çıkan yeni durumlarla ilgili olarak tekrar gerekli önlemleri ve kararlari alıp süreci işletmeleri gerekmektedir.

Gözlemcilik: Öğretim elemanlarının gelişimlerini ve davranışlarını sürekli gözleyerek ortaya çıkan gereksinimleri karşılamak için uyanık bir çaba göstermeleri gerekmektedir. Çünkü daha önceden de belirtildiği gibi, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyinin artırılabilmesi için, öğretim elemanlarının şimdiki ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması kadar onların gelecekte ortaya çıkabilecek olası ihtiyaç ve beklentilerinin de önceden hissedilmesinin, ne olduklarının tespit edilmesinin ve bunların giderilmesi için gereken çalışmaların hemen başlatılmasının, yapılan işlerin sürekli iyileştirilmesi açısından çok önemli olduğunu vurgulamak mümkündür.

Yenilikçilik (Deneycilik): Yükseköğretim kurumlarındaki yöneticiler, akademik kimliklerini kullanarak yeni bilgileri bulmak için çaba harcamaları ya da önceden bildiklerini öğretim elemanlarıyla daha iyi paylaşabilmek için denemeler yapmaları beklenir. Bu nedenden dolayı da, öğretim elemanları tarafından, yöneticilerin müşterilerinin (öğretim elemanlarının) istek ve beklentilerini karşılama yolunda ortaya çıkmış olan yeni ve çağdaş yönetim anlayışlarını benimsemeleri ve kurum içinde uygulamaya çalışmaları takdirle karşılanmakta ve hatta destek bulmaktadır.

Programcılık: Yükseköğretimdeki yöneticilerinden belirlenen hedeflere ulaşmada yapılması gereken işlerin programlanması, öğrenme/öğretme etkinliklerinin programlanması ve bu etkinliklerin belli bir sistematik içinde yürütülmesini sağlamaları beklenmektedir.

Koruyuculuk: Öğretim elemanlarını her türlü fiziksel ve psikolojik tehlikeye karşı korumak için elinden geleni yapmaları beklenmektedir.

Destekleyicilik: Öğretim elemanlarını olduğu gibi kabul eder ve onlara gösterdiği sıcaklık, dostluk, güven, adalet ve nesnellik ile onların sağlıklı gelişimini destekler.

İletişimcilik: Öğretim elemanlarının gelişimine katkıda bulunabilmek için onların ihtiyaç duydukları bilgi ve desteği kendilerine ulaştırabilecek bir iletişim ortamının hazırlanmasını sağlar.

Rol Modelliği: Sürekli olarak öğretim elemanları ve toplum tarafından beklenen olumlu davranışları gösterir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarından beklediği tutum ve davranışları kendisi gösterir. Bu yönüyle öğretim elemanlarına örnek olur.

Sorun Çözücülük: Öğretim elemanlarının karşılaştığı öğrenme engellerini, kariyer engellerini ve idari engelleri keşfeder ve bu tür sorunların çözümü için doğru tanılar koymaya özen gösterir.

Uzlaşmacılık: Çatışmaları çözmek için öğretim elemanları arasında uzlaşmayı özendirir ve kendisi de öğretim elemanlarıyla olan sorunlarında uzlaşmacı bir tavır sergiler.

Arkadaşlık/Sırdashlık: Öğretim elemanlarının özel yaşamları hakkında bilgi sahibi olmaya çaba gösterir, varsa sorunların çözümünde öğretim elemanına yardımcı olmaya çalışır, daha da önemlisi öğretim elemanlarının izni olmadan özel yaşamlarıyla ilgili konuları kimseyle paylaşmaz.

Görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesinin yükseltilmesinde, üniversite yönetiminin, öğretim elemanları ile aralarında kurdukları müşteri ilişkilerini geliştirme ve bir anlamda saygınlık oluşturma yönünde gösterecekleri her türlü çaba önemli ölçüde olumlu katkılar getirmektedir. Müşteri ilişkileri hemen hemen her kurumda olduğu gibi, öğretim elemanları ile üniversite yönetimi arasında kurulan, hizmet öncesi ve hizmet sonrası tüm eylemleri kapsayan, karşılıklı yararı ile ihtiyaç ve beklenti tatminini içeren ve her zaman geliştirilmesi gereken bir süreçtir. Bu bağlamda, müşteri, boks maçına çıkan ve yere serilmesi arzulanan bir kişi olarak düşünülmemelidir. Tam tersine, ilişkinin, birbirine dürüst ve samimi olarak davranan,

yan yana Belgrad Ormanı'nda yürüyüş yapan iki dost arasındaki yakınlık olarak düşünülmesi gerekir.¹⁴²

Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri de “saygınlık oluşturma”dır.¹⁴³ Özellikle, öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini yüksek algılamaları üniversite yönetiminin saygınlık oluşturma çabalarıyla ilişkilendirilebilir. Saygınlık, öğretim elemanlarının üniversiteye ve çalışan kişi ve yöneticilere karşı taşıdığı davranışın değeridir. Bu değer, üniversitenin ve yöneticilerin sunduğu hizmet ile hizmeti sunarken ortaya koydukları performans ve geliştirdikleri ilişkilere göre değişebilmekte, şekillenebilmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının ihtiyaç ve beklentileri tatmin edebildiğinde ve üniversiteye güven duyduklarında saygınlıkları artmakta; bu da öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesini yükseltmektedir. Tabiki bu tür bir duygu ve davranışın öğretim elemanlarında oluşabilmesi için yöneticilerin dikkat etmeleri gereken birkaç unsur vardır. Bu unsurlar aynı zamanda öğretim elemanlarının birer müşteri olarak yönetime saygı duymaları konusunda ortam hazırlar:

- Karşılık görebilme
- Bilgili çalışanlar
- Çabukluk
- Sözlerin tutulması
- Anlayış
- Güven
- Takip etme
- Sürpriz yokluğu
- Tutarlılık
- İletişim
- Ulaşılabilirlik
- Birebir etkileşim

¹⁴² Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 4.

¹⁴³ Yavuz Odabaşı, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, (İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000), s. 5.

BULGULAR VE YORUM

4.1. Giriş

Anketin öndenemesi yapıldıktan ve güvenilirlik katsayısı belirlendikten sonra, anket, çalışmanın evreni olarak belirlenen Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarına, tam sayım yolu ile uygulanmıştır. Uygulama öncesinde, 6 (altı) farklı bölümü olan fakülte'deki öğretim elemanlarının sayısının 156 olduğu öğrenilmiştir. Bu sayı içinde 19 öğretim elemanının yöneticilik (dekan, dekan yardımcısı, bölüm başkanı, bölüm başkan yardımcısı, anabilim dalı başkanı ve yardımcısı) yaptığı belirlenmiş; çalışmanın amacından dolayı sözkonusu yönetici kadrosunda bulunan öğretim elemanları uygulama alanının dışında bırakılmıştır. Bunun yanı sıra, 15 (onbeş) öğretim elemanının yurtdışında bulunma, 35. madde nedeniyle başka bir üniversitede geçici görevde olma ve hastalık gibi nedenlerden dolayı fakültede bulunmadıkları ve uzun bir süre de gelmeyecekleri belirlenmiştir. Dolayısıyla, bu tür nedenlerden ve dolayı, bu 15 öğretim elemanı da uygulama alanı dışında bırakılmıştır. Bu sınırlılıklardan sonra çalışmanın evrenini 122 (yüzyirmiiki) öğretim elemanı oluşturmuştur. Bu belirlemeden sonra 122 öğretim elemanının her birine anket formu ulaştırılmıştır.

Hazırlanan anket, kişilerin isimlerine göre hazırlanmış bir zarf içinde, geri dönüş zarfı ve anketi doldurmada kullanabilecekleri bir adet kalem ile birlikte öğretim elemanlarına dağıtılmıştır. Bu anketi doldurabilmek için kendilerine 8 (sekiz) gün süre verilmiştir. Verilen süre içinde anketi dolduran öğretim elemanlarının, anketleri araştırmacıya ulaştırabilmeleri için, araştırmacı tarafından fakültede bulunan 6 (altı) bölüm için ayrı ayrı hazırlanan ve bölümdeki öğretim elemanlarının kolayca ulaşabilecekleri uygun bir yere 6 adet “Anket Geri Dönüş Kutusu” bırakılmış ve öğretim elemanlarının

doldurdıkları anketleri bu kutulara atmaları istenmiştir. Bu yaratıcı uygulamanın, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliğini arttırdığı düşünülmektedir.

İlk etapta, kutulara atılan anket sayısı 70 civarında çıkmış; daha sonra ise bu sayı, gerek yüzyüze görüşmeler yardımıyla gerekse telefon ile takip ve hatırlatmanın yapılması yardımıyla 101 ankete çıkarılmıştır. Bu rakam ise geri dönüş oranını %82,7 olarak ifade etmektedir (anket örneği Ekler kısmındadır).

4.2. Ankete Katılım Durumu

Dördüncü bölüm olarak adlandırılan “Bulgular ve Yorum” bölümünde, öğretim elemanlarının anketteki sorulara verdikleri cevaplar hem genel olarak değerlendirilecek hem de anket formunun başında belirtilen tanımlayıcı sorular bağlamında değerlendirilecektir. Bu değerlendirmeler, çizelgeler aracılığıyla aktarılacaktır. Ankete katılım durumunu gösteren ve öğretim elemanları tarafından verilen cevaplar aşağıdaki çizelgelerde belirtildiği gibidir:

Çizelge 1. Öğretim Elemanlarının Unvanlara Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Uzman	0	0
Okutman	5	5
Araş. Gör.	24	23,8
Öğr. Grv.	36	35,6
Yrd. Doç.	9	8,9
Yrd. Doç. Dr.	22	21,8
Doç.	0	0
Doç. Dr.	4	4
Prof.	0	0
Prof. Dr.	1	1
Toplam	101	100

Yukarıdaki çizelgeden de görüldüğü gibi, katılımcılar unvan bazında değerlendirildiğinde, uygulanan ankete katılan öğretim elemanlarının bir çoğunun öğretim üyesi olmadığı, genel katılım içinde öğretim üyesi (yardımcı doçent ve üstü bir kadroda bulunan öğretim elemanları) oranının sadece %35,7 olduğu görülmektedir. En fazla katılımı ise %35,6 gibi yüksek bir oranla ilk sırada öğretim görevlilerinin,

%23,8'lik bir oranla da araştırma görevlilerinin oluşturduğu gözlenmektedir. Öğretim üyelerinin katılımının bu kadar düşük olmasının nedeni ise uygulamanın dışında tutulan yöneticilerin öğretim üyesi olarak çalışıyor olmalarındandır. Diğer bir deyişle, fakültede genelde de az olan öğretim üyelerinin bir kısmının halen yöneticilik görevinin bulunması veya başka bir kurumda bulunmaları öğretim üyesi sayının düşük çıkmasına neden olmaktadır.

Çizelge 2. Öğretim Elemanlarının Fakültedeki Bölümlere Göre Dağılımı

Bölüm	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	24	23,8
Özel Eğitim	16	15,8
Eğitim Bilimleri	16	15,8
Yabancı Diller Eğitimi	25	24,8
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	15,8
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi	4	4
Toplam	101	100

Yukarıdaki çizelgeden de görüldüğü gibi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde toplam 6 (altı) bölüm bulunmaktadır. Ankete katılan öğretim elemanlarının bölümlere göre dağılımına bakıldığında, fakültenin en fazla öğretim elemanına sahip olma özelliğini taşıyan Yabancı Diller Eğitimi Bölümü, %24,8'lik bir oranla ilk sırada yer almaktadır. Bu bölümü ise %23,8'lik bir oranla İlköğretim Bölümü izlemektedir. En az katılım ise, %4'lük bir oranla, fakültede en az öğretim elemanına sahip olma özelliğini taşıyan Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü'ne aittir.

Çizelge 3. Öğretim Elemanlarının Yaş Göre Dağılımı

Yaş Grubu	Frekans	Yüzde (%)
20-29 yaş arası	32	31,7
30-39 yaş arası	42	41,6
40-49 yaş arası	23	22,8
50-59 yaş arası	4	4
Toplam	101	100

Ankete katılan öğretim elemanlarının yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında, 30-39 yaş grubu arasında bulunanların, katılımcıların %41,6'sını oluşturduğu gözlenmektedir. Sadece %4'ünün 50 ve üstünde bir yaşa sahip olduğu görülmektedir.

Bu değerler ise, Eğitim Fakültesi'nin oldukça genç bir akademik personel ile çalışmalarına ve faaliyetlerine devam ettiğinin açık bir göstergesidir.

Çizelge 4. Öğretim Elemanlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	60	59,4
Erkek	41	40,6
Toplam	101	100

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görevli olan ve düzenlenen ankete katılan öğretim elemanlarını cinsiyetlerine göre değerlendirdiğimizde, katılımcıların %59,4'ünün kadın %40,6'sının da erkek olduğu görülmektedir. Bu tür bir tanımlayıcı sorunun ankette yer almasının nedeni, cinsiyetin verilen hizmetle ilgili beklentileri ve buna bağlı olarak da hizmetin kalitesi ile ilgili algılama düzeyini etkileyebileceğinin düşünülmesindendir. Cinsiyetle ilgili olarak algılamada fark bulunup bulunmadığı ilerleyen çizelgelerde ortaya konulacaktır.

Çizelge 5. Öğretim Elemanlarının Kurumda Bulunma Süresi

Kurumda Bulunma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
5 yıl veya daha az süredir bulunuyor olma	54	53,5
6-10 yıl arasında bulunuyor olma	15	14,9
11-15 yıl arasında bulunuyor olma	13	12,9
16-20 yıl arasında bulunuyor olma	16	15,8
21-25 yıl arasında bulunuyor olma	2	2
26 yıl veya daha fazla süredir bulunuyor olma	1	1
Toplam	101	100

Çizelge 5, ankete katılan öğretim elemanlarının kurumda bulunma sürelerini gözler önüne sermektedir. Yukarıdaki çizelgeden, öğretim elemanlarının %53,5'lik gibi büyük bir oranının 5 (beş) yıl veya daha az bir süredir kurumda çalıştığı görülmektedir. Zaten yaş grubu çizelgesine bakıldığında, bu durumu doğrulamakta ve desteklemektedir. Buna karşın, sadece %2'sinin 21-25 yıldır ve %1'inin de 26 yıl veya daha fazla yıldır kurumda bulunduğu belirlenmiştir. Birlikte düşünüldüğünde, %97'sinin 20 veya daha az bir süreden beri kurumda bulunduğu gözlenmektedir. Öğretim elemanları ne kadar bir süreden beri kurumda bulunuyorsa bulunsun, kendilerine verilen hizmet ile ilgili olarak bir görüş ve düşünceleri vardır. Bu görüş ve düşünceleri ile de kendilerine verilen hizmetin kalitesi hakkında genel bir yargıda bulunabilme becerisini geliştirmişlerdir.

Tıpkı yaş değişkeninde olduğu gibi, kurumda bulunma süresinin de hizmet kalitesini algılamada fark yaratıp yaratmadığı ilerleyen çizelgelerde görülebilir.

Çizelge 6. Öğretim Elemanlarının, Varsa Daha Önce Çalıştığı Kurum

Daha Önce Çalıştığı Kurum	Frekans	Yüzde (%)
Başka bir kurumda çalışmadım	48	47,5
Kamu kurumu	25	24,8
Özel bir şirket	13	12,9
Bir başka kamu üniversitesi	10	9,9
Vakıf üniversitesi	2	2
Yurtdışında bir üniversite	1	1
Yurtdışında bir kurum	2	2
Toplam	101	100

Çizelge 6'ya göre, ankete katılan öğretim elemanlarının %47,5'inin daha önce bir başka kurumda çalışmadığı, diğer bir deyişle, Eğitim Fakültesi'nin kendilerinin ilk çalışma yeri olduğu rahatlıkla görülmektedir. Buna karşın, bu yüksek oranı oluşturan kişilerin, başka bir kurumda çalışanlara verilen hizmetlerle ilgili herhangi bir görüşleri ve deneyimleri olmadığı için, fakültede kendilerine verilen hizmetin ve ortaya konan performansın kalitesini karşılaştırma imkanları yoktur. Diğer bir deyişle, bu yüksek oranı oluşturan öğretim elemanlarının, hizmetlerin kalitesi ile ilgili görüş ve düşüncelerini belirtirken sadece kendi beklentileri ışığında hareket ettikleri söylenebilir. Bununla birlikte, ankete katılan öğretim elemanlarının %52,5'inin de fakülteye gelmeden önce bir başka kamu kurumunda, özel bir şirkette, bir başka kamu üniversitesinde, vakıf üniversitesinde yurtdışında bir üniversitede ve yurtdışında başka bir kurumda çalışmış olması, araştırmacıya başka bir kurum deneyimi olmayan öğretim elemanlarının hizmetleri algılaması ile aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını araştırma imkanı vermektedir. Söz konusu durumla ilgili çizelgeleri ilerleyen sayfalarda görmek mümkündür.

Çizelge 7. Öğretim Elemanlarının Eskişehirli Olma Durumu

Eskişehirli Olma Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Evet, Eskişehirliyim	46	45,5
Hayır, Eskişehirli değilim	55	54,5
Toplam	101	100

Ankete katılan  ğretim elemanlarının büyük çoğunluğu (%54,5'lik bir oranla) Eskişehirli olmadıklarını, Anadolu  niversitesi'ne dışarıdan başka bir şehirden geldiklerini belirtmektedirler. Buna karşın,  ğretim elemanlarının %45,5'i ise Eskişehirli olduklarını ifade etmektedirler. İlerleyen çizelgelerde,  ğretim elemanlarının Eskişehirli olmalarının veya olmamalarının, kendilerine verilen hizmetleri algılamada anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı araştırılacaktır.

Çizelge 8. Öğretim Elemanlarının Yöneticilik Deneyimleri

Yöneticilik Deneyimi	Frekans	Yüzde (%)
Yöneticilik yaptım	21	20,8
Hayır, yöneticilik yapmadım	80	79,2
Toplam	101	100

Ankete katılan  ğretim elemanlarına daha önceden herhangi bir yerde yöneticilik yapıp yapmadıkları sorulduğunda,  izelge 8'de görülen cevaplar alınmıştır. Buna göre,  ğretim elemanlarının sadece %20,8'inin yöneticilik deneyimlerinin olduğu saptanmıştır. Bu tür bir sorunun sorulmasının nedeni, yöneticilik yapmış  ğretim elemanlarının yapmamış  ğretim elemanlarına oranla verilen hizmetlerle ilgili olarak daha farklı bir beklenti düzeyinin olabileceği; dolayısıyla da verilen hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak daha farklı bir algılama düzeyinin ortaya çıkabileceği tahmin edildi indendir.

Çizelge 9. Öğretim Elemanlarının Yüksek Lisans Eğitimi

Yüksek Lisans Eğitimi	Frekans	Yüzde (%)
Yüksek lisans yapmadım	6	5,9
Anadolu �niversitesi'nde devam ediyorum	25	24,8
Anadolu �niversitesi'nde yaptım	41	40,6
Yurtiçinde başka bir üniversitede yaptım	26	25,7
Yurtdışında yaptım	3	3
Toplam	101	100

Yapılan ankete katılan  ğretim elemanlarının,  izelge 9'dan da g r ld  u gibi, %5,9'unun yüksek lisans yapmadığı ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, yüksek lisansını Anadolu  niversitesi'nde yapmış veya halen devam etmekte olanların oranı ise bir hayli yüksek bir orandır; %65,4'tür. Yurtiçinde başka bir üniversitede yapanların sayısı ise katılımcıların dörtte biri civarındadır. Yurtdışında yüksek lisans eğitimini tamamlayan

öğretim elemanlarının oranı ise, diğer sonuçlarla karşılaştırıldığında hayli düşük bir orandır; %3'tür. İlerleyen çizelgelerde yüksek lisans eğitimini yapmamış, Anadolu Üniversitesi'nde yapmış, yurtiçinde başka bir üniversitede yapmış veya yurtdışında yapmış öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak algılamada anlamlı bir fark olup olmadığı incelenecektir.

Çizelge 10. Öğretim Elemanlarının Doktora Eğitimi

Doktora Eğitimi	Frekans	Yüzde (%)
Doktora yapmadım	44	43,6
Anadolu Üniversitesi'nde devam ediyorum	19	18,8
Anadolu Üniversitesi'nde yaptım	15	14,9
Yurtiçinde başka bir üniversitede yaptım	17	16,8
Yurtdışında yaptım	6	5,9
Toplam	101	100

Ankete katılan öğretim elemanlarının doktora yapma durumuna bakıldığında, katılımcıların %43,6'sının doktora yapmadıkları ortaya çıkmıştır. %14,9'u Anadolu Üniversitesi'nde yaptığını belirtirken, %yurtiçinde başka bir üniversitede yaptığını belirten öğretim elemanı oranı ise %16,8'dir. Yurtdışında yapan katılımcı oranı ise %5,9'dur.

4.3. Hizmetlerin Genel Olarak Algılanma Durumu

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarına uygulanan anket, kendi içerisinde 4 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci ana bölüm "*Genel Görünüm*" olarak adlandırılmaktadır. Bu bölümde yer alan sorular genellikle öğretim elemanlarının üniversite rektörlüğü tarafından verilen hizmetler ile ilgili görüş ve düşüncelerini öğrenmek amacıyla hazırlanmış olan sorulardan oluşmaktadır. İkinci ana bölüm "*Anabilim Dalı Başkanlığı Tarafından Verilen Hizmetler*", üçüncü bölüm "*Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen Hizmetler*" ve dördüncü bölüm ise "*Dekanlık Tarafından Verilen Hizmetler*" başlığı ile adlandırılmaktadır. Bununla birlikte, bu son üç bölüm, yani ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümler kendi içlerinde de aynı başlıklarla adlandırılan iki alt bölümden oluşmaktadır. Bu alt bölümlerden ilki "*İletişim Hizmetlerinin Görünümü*" ve ikincisi de "*Fiziksel Hizmetlerin Görünümü*" olarak

başlıklandırılmaktadır. Bundan sonra verilecek ilk 7 (yedi) çizelgede bu 4 ana bölüme ve ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerin alt bölümlerine, 101 öğretim elemanı tarafından verilen cevapların genel dağılımları verilecektir.

Çizelge 11. Öğretim Elemanlarının “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Görüşleri

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	3		3	15	12	11,9	60	59,4	11	10,9
2	2		2	10	7	6,9	56	55,4	26	25,7
3	2		2	10	17	16,8	46	45,5	16	15,8
4	3		3	15	5	4,9	46	45,5	39	38,6
5	2		2	10	4	3,9	39	38,6	53	52,5
6	9	8,9	33	32,7	14	13,9	33	32,7	12	11,9
7	2		2	10	13	12,9	56	55,4	25	24,8
8	3		3	15	16	15,8	52	51,5	17	16,8
9	8	7,9	20	19,8	22	21,8	43	42,6	8	7,9
10	2		2	10	4	3,9	52	51,5	38	37,6
11	3		3	15	10	9,9	44	43,6	25	24,8
12	16	15,8	24	23,8	20	19,8	25	24,8	16	15,8
13	4		4	19,8	7	6,9	50	49,5	35	34,7
14	3		4	19,8	9	8,9	51	50,5	34	33,7
15	4		10	9,9	30	29,7	44	43,6	13	12,9
16	7	6,9	12	11,9	19	18,8	52	51,5	11	10,9
17	7	6,9	11	10,9	15	14,9	55	54,5	13	12,9
18	2		2	10	7	6,9	58	57,4	29	28,7
19	10	9,9	30	29,7	21	20,8	30	29,7	10	9,9
20	2		19	18,8	24	23,8	50	49,5	6	5,9

Çizelge 11, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının “Genel Görünüm” başlıklı Bölüm 1’e verdikleri cevapların genel bir dağılımını oluşturmaktadır. Bu bölümde yer alan sorular, aslında öğretim elemanlarının fakülteyle ilgili görüşlerinden daha çok üniversite ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çizelgeye genel olarak bakıldığında, Bölüm 1’de yer alan 20 soruya verilen cevaplar arasında, uç noktalarda bulunup dikkati üzerine toplayan sonuçların olduğu görülmektedir.

Ankete katılan 101 öğretim elemanının %91,1’i Anadolu Üniversitesi’nin bulunduğu şehirde ve çevrede kurumsal bir saygınlığı olduğuna katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç, aslında her üniversitenin ulaşmak istediği bir noktadır. Bu noktanın sonucu olarak, üniversitenin çevrede bulunan ve hem kendisi gibi olan diğer eğitim kurumları ile hem de diğer sektörlerde faaliyet gösteren birçok kamu/özel kurum ve kuruluşlarla sıkı bir işbirliği içinde olduğunun göstergesi olarak anlaşılabilir. Buna karşın, çevrede

bulunan kurum ve kuruluşların, Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal saygınlığını kabul ettiği düşünülebilir.

Yukarıdaki oranı, %89,1 oranı ile “kampusta, temizlik işlerinin yeterli ve düzenli bir biçimde yapıldığı” görüşü takip etmektedir. Fakültede ankete katılan öğretim elemanlarının 90 tanesi bu görüşe katıldığını veya kesinlikle katıldığını belirtmektedir. Sözkonusu bu orana karşın, katılımcıların %4'ü kararsız olduklarını, %5'i de bu görüşe katılmadığını belirtmektedir. Bu görüşün doğruluğunu zaten, son zamanlarda üniversite ile ilgili olarak yazılı ve görsel basında çıkan tanıtıcı haberler desteklemekte; Anadolu Üniversitesi'nin akademik başarısından bahsedildiği kadar, çevre düzenlemesi ve temizliği de altı çizilerek ifade edilmektedir. Topluma her konuda öncülük etmeyi hedefleyen bir üniversitenin, çevre duyarlılığını kendi bünyesinde yaptığı temizlik çalışmaları ile özendirme ve örnek olmaya çalışması göz ardı edilemeyecek bir durumdur.

Bunun yanı sıra, ankete katılan öğretim elemanlarının %86,1'i de Anadolu Üniversitesi'nde kültür ve sanat (sergi, konser, tiyatro, sinema vb.) çalışma ve gösterilerinin düzenli bir biçimde yapıldığını, bu hizmet ile ilgili beklentilerinin yeterli bir düzeyde karşılandığını belirtmişlerdir. Üniversitenin bu konuya özen göstermesi ve yılın belirli dönemlerinde ve düzenli olarak çeşitli kültürel ve sanatsal faaliyetleri kampus ortamında yaşatma imkanı sunması birçok öğretim elemanı tarafından kabul gören bir gerçektir. Ayrıca, bu tür çalışmalar için üniversitenin alt yapısı ve fiziksel imkanları da buna olabildikçe etkili bir biçimde fırsat vermektedir.

Bu sonuçların yanı sıra, öğretim elemanlarının %84,1'i Anadolu Üniversitesi'nin ülkede eğitim-öğretim hizmeti veren diğer üniversiteler arasında kurumsal bir saygınlığa sahip olduğunu belirtmektedirler. Bununla birlikte, katılımcıların %81,1'i Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin, diğer üniversitelerdeki eşdeğer fakülteler arasında kurumsal bir saygınlığa sahip olduğu düşündüklerini ifade etmektedirler. Hem kurumsal saygınlığı olduğu düşünülen bir üniversitede hem de eşdeğer fakülteler arasında kurumsal saygınlığı olduğu düşünülen bir fakültede akademik personel olarak çalışmanın öğretim elemanlarını motive edici bir unsur olarak düşünülmesi ve

değerlendirilmesi mümkündür. Akademik anlamda kaliteli olan öğretim elemanını kurumda tutmada bu görüşün etkili olabileceği düşünülebilir. Bu soruya “katılmıyorum” veya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren öğretim elemanlarının oranı ise %11,9’dur.

Eğitim Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının %84,2’si de Anadolu Üniversitesi kampusunun çevre düzenlemesinin samimi bir ortamın özelliklerini yansıttığını ve ayrıca üniversite kampusunun gerekli fiziksel ve teknik alt yapıya (bina, bahçe, kreş, spor merkezleri, otopark, ortak kullanım alanları, kanalizasyon sistemi vb.) sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Kütüphane, bir üniversite için ya da herhangi bir eğitim kurumu için bilgiye ulaşma kaynağı olarak görülen ve vazgeçilmez bir unsur olarak nitelendirilen etkin bir bölümdür. Çalışmada, öğretim elemanlarına üniversitedeki kütüphane ve sahip olduğu sistem ile de ilgili birtakım sorular sorulmuştur. Katılımcıların %44,6’sı ana kütüphanede bulunan kitap, süreli yayın ve diğer materyallerin yeterli olduğunu belirtmektedirler. Buna karşın, %41,6’sı ise bu görüşe katılmadıklarını, kitap, süreli yayın ve diğer materyallerin yeterli olmadığını ifade etmektedirler. Oranlara bakıldığında, bu görüşe yarı yarıya bir katılım olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte, kütüphanenin yayın ısmarlama sistemi ile ilgili olarak ortaya çıkan sonuç da pek farklı değildir. Çizelge 11’de, katılımcıların %50,5’i üniversite kütüphanesinin öğretim elemanlarının taleplerini düzenli olarak karşılayan bir yayın ısmarlama sistemine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. %27,7’si ise buna katılmadığını belirtmekte; %21,8’i ise bu konu ile ilgili kararsız kaldığını ifade etmektedirler.

Kütüphane ile ilgili olan bu fiziksel materyal yetersizliğine karşın, katılımcıların %80,2’si kütüphanenin açık olduğu gün ve saatlerin, öğretim elemanlarının ihtiyacını karşılayabilecek bir biçimde düzenlendiğini belirtmektedirler. Ayrıca, öğretim elemanlarının %68,3’ü, kütüphaneye erişimi, internet aracılığıyla sorunsuzca ve etkin olarak yapabildiklerini belirtmektedirler.

Birinci bölüm ile ilgili olarak, en ilginç sonuç, 19. soruda kendisini göstermektedir. Ankete katılan öğretim elemanlarının %39,6'sı “öğretim elemanlarının kampus içindeki hastanede sağlıkla ilgili her türlü sorununa çözüm bulur” görüşüne katılmadıklarını veya kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Öteki yandan, öğretim elemanlarının diğer %39,6'sı da bu görüşe katıldıklarını ifade etmektedirler. Bu görüşle ilgili olarak kararsız kalan katılımcıların oranı ise % 20,8'dir.

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görevli olup ankete katılan öğretim elemanlarının bir çoğu kampustaki yemekhane, kantin ve kafeterya birimlerinin sayıca yeterli olduğunu belirtirken; katılımcıların %39,6'sı sözkonusu olan yemekhane, kantin ve kafeterya hizmetlerinin alım gücüne uygun olmadığını belirtmektedirler. Öğretim elemanlarının %40,6'sı ise bu hizmetlerin alım gücüne uygun olduğunu ifade etmektedirler.

Bu sonuçlara ve yapılan yorumlara bakılarak, öğretim elemanları kampusun fiziksel olanakları ve üniversite rektörlüğü tarafından personele verilen hizmetlerle ilgili olarak, genelde yüksek bir algılama düzeyine sahiptirler. Bu da üniversite kampusunun fiziksel anlamda, akademik yaşama uygun bir ortamın özelliklerini barındırdığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Literatür bölümünde de belirtilmeye çalışıldığı gibi, eğitim sektöründe beklenen hizmet kriterleri iki ana bölüm içerisinde ele alınabilir. Bunlardan birincisi “iletişim hizmetleri” diğeri ise “fiziksel hizmetler”dir. Öğretim elemanlarının, birer iç müşteri olarak yaptıkları işe motive olabilmeleri ve verdikleri hizmetleri daha kaliteli sunabilmeleri sadece fiziksel hizmetleri beklenen düzeyde alabilmelerine değil, aynı zamanda iletişim hizmetleri olarak adlandırdığımız hizmetleri de etkili bir biçimde alabilmelerine bağlıdır. Bu nedenden dolayı, iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına, fakülte içerisinde hizmet aldıkları ve ilişki içerisinde oldukları tüm yönetim kademeleri ile ilgili olarak sözkonusu olan bu iki beklenen hizmet kriterlerini oluşturan sorular sorulmuştur. Bu nedenden dolayı, Çizelge 12, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde görevli olan ve ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalı başkanlığı tarafından verilen hizmetler ve hizmetlerin verilmesi sürecinde anabilim dalı başkanları ve yardımcılarını

tarafından ortaya konan performans ile ilgili görüşlerini içeren cevapları genel olarak ortaya çıkarmaktadır. Yalnız, bu Çizelge 12’de öğretim elemanlarına, sadece anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen “iletişim hizmetleri”nin durumunun sorgulandığı unutulmamalıdır.

Çizelge 12. Anabilim Dalı Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	3	3	16	15,8	19	18,8	54	53,5	9	8,9
2	21	20,8	27	26,7	32	31,7	17	16,8	4	4
3	18	17,8	21	20,8	24	23,8	33	32,7	5	5
4	15	14,9	16	15,8	26	25,7	37	36,6	7	6,9
5	11	10,9	17	16,8	17	16,8	44	43,6	12	11,9
6	19	18,8	21	20,8	29	28,7	26	25,7	6	5,9
7	13	12,9	21	20,8	26	25,7	34	33,7	7	6,9
8	15	14,9	22	21,8	22	21,8	36	35,6	6	5,9
9	16	15,8	21	20,8	28	27,7	29	28,7	7	6,9
10	6	5,9	22	21,8	28	27,7	32	31,7	13	12,9
11	7	6,9	18	17,8	17	16,8	47	46,5	12	11,9
12	18	17,8	20	19,8	32	31,7	25	24,8	6	5,9
13	11	10,9	14	13,9	17	16,8	51	50,5	8	7,9
14	14	13,9	17	16,8	33	32,7	29	28,7	8	7,9
15	18	17,8	19	18,8	25	24,8	27	26,7	12	11,9
16	12	11,9	11	10,9	27	26,7	35	34,7	16	15,8
17	5	5	14	13,9	28	27,7	44	43,6	10	9,9
18	10	9,9	14	13,9	18	17,8	44	43,6	15	14,9
19	12	11,9	13	12,9	27	26,7	40	39,6	9	8,9
20	14	13,9	7	6,9	20	19,8	47	46,5	13	12,9
21	15	14,9	40	39,6	20	19,8	21	20,8	5	5
22	12	11,9	16	15,8	36	35,6	30	29,7	7	6,9
23	12	11,9	20	19,8	28	27,7	34	33,7	7	6,9
24	11	10,9	12	11,9	19	18,8	50	49,5	9	8,9
25	15	14,9	14	13,9	20	19,8	44	43,6	8	7,9
26	13	12,9	16	15,8	30	29,7	34	33,7	8	7,9
27	16	15,8	17	16,8	29	28,7	34	33,7	5	5
28	13	12,9	25	24,8	31	30,7	25	24,8	7	6,9
29	10	9,9	12	11,9	13	12,9	43	42,6	23	22,8
30	13	12,9	10	9,9	27	26,7	37	36,6	14	13,9
31	12	11,9	7	6,9	15	14,9	55	54,5	12	11,9
32	20	19,8	10	9,9	27	26,7	37	36,6	7	6,9
33	7	6,9	20	19,8	16	15,8	50	49,5	8	7,9
34	16	15,8	12	11,9	21	20,8	44	43,6	8	7,9
35	16	15,8	11	10,9	23	22,8	41	40,6	10	9,9
36	18	17,8	31	30,7	24	23,8	22	21,8	6	5,9
37	15	14,9	25	24,8	30	29,7	25	24,8	6	5,9
38	7	6,9	13	12,9	17	16,8	46	45,5	18	17,8
39	4	4	26	25,7	20	19,8	41	40,6	10	9,9
40	11	10,9	18	17,8	31	30,7	35	34,7	6	5,9
41	11	10,9	21	20,8	15	14,9	47	46,5	7	6,9
42	7	6,9	7	6,9	25	24,8	49	48,5	13	12,9
43	10	9,9	10	9,9	20	19,8	50	49,5	11	10,9
44	11	10,9	15	14,9	21	20,8	43	42,6	11	10,9
45	7	6,9	12	11,9	36	35,6	37	36,6	9	8,9
46	12	11,9	20	19,8	23	22,8	39	38,6	7	6,9
47	5	5	20	19,8	23	22,8	48	47,5	5	5
48	4	4	16	15,8	29	28,7	47	46,5	5	5
49	6	5,9	9	8,9	20	19,8	54	53,5	12	11,9

Çizelge 12'ye bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının %66,4'lük gibi büyük bir yüzdesi, anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, görev dağılımı yaparken öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davrandıklarına katıldıklarını belirtmektedirler. Bu durum, öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerle ilgili olarak ortaya çıkan beklentileri karşıladığının açık bir göstergesidir. Buna karşın, bu görüşe katılmadıklarını ifade eden öğretim elemanlarının oranı ise %18,8'dir. Yöneticilerin görevlendirmeleri ve işbölümünü, öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranarak yapmaya çalışması, yapılan işlerde etkili ve başarılı olma olasılığını bir hayli yükseltmektedir. Eğitimde kalite konusunda çalışmalar yapan ve bu konuda da pilot fakülte seçilen Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının büyük bölümünün bu konuyla ilgili olumlu algılamaları, fakültenin iyileştirme çalışmalarında başarılı olması için atılan önemli adımlardan biri olarak düşünülebilir.

Herhangi bir kurumda, herhangi bir konu ile ilgili olarak alınan kararların, vazgeçilmesi için geçerli bir neden olmadıkça, kararlılıkla uygulanması gerekmektedir. Bu durum, tüm çalışanlar tarafından beklenen bir süreçtir. Bununla birlikte, Eğitim Fakültesi'nde ankete katılan kişilerin %65,4'ü ise "yöneticiler, alınan kararları, vazgeçilmesi için geçerli ve mantıklı bir nedeni olmadıkça, uygular" görüşüne ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Mantıklı veya geçerli bir nedeni olmadan iptal edilen veya uygulanmayan kararların çalışanların motivasyonunu olumsuz biçimde etkilediğini, onlarda memnuniyetsizliğe ve boşvermişliğe neden olabileceğini söylemek mümkündür. Bu bakımdan, yöneticilerin alınan kararların uygulanmasında takipçi olmaları gerekmekte ve uygulamada karşılaşılan engellerin aşılmasında da gerekli çabayı göstermesi beklenmektedir.

Fakültedeki öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun katıldığı ve aynı düşünceyi paylaştığı görüşlerden biri de "anabilim dalındaki yöneticilerin kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibi oldukları"dır. Bu görüşe, ankete katılan öğretim elemanlarının %65,4'ü katıldıklarını veya kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Diğer sektör ve alanlardan farklı olarak akademik çalışma alanı olarak adlandırılan

üniversite birimlerinde yöneticilik yapmak daha zordur. Çünkü, öğretim elemanları, kurumdaki yönetici adaylarından veya yöneticilerden hem liderlik konularında bilgi ve tecrübe sahibi olmasını beklerken hem de onların kendi akademik alanlarında da bilgi ve tecrübe sahibi olmasını talep etmekte ve aramaktadır. Bu durum, özellikle anabilim dalı başkanlıklarında ve bölüm başkanlıklarında kendisini ağır bir biçimde hissettirmektedir. Diğer bir deyişle, bu tür birimlerde yönetici olan kişilerin sorunsuzca ve yüksek kalitede algılanır bir iletişim hizmeti verebilmesi, ancak yöneticilerin kendi akademik alanında yeterli bir düzeyde bilgi ve beceri sahibi olmasına bağlı bir durummuş gibi görünmektedir.

Ankette yer alan sorularla ilgili olarak, bir diğer yüksek sonuç da “yöneticiler, kurum kültürünü benimsemiştir” görüşü ile ilgili ortaya çıkmıştır. Söz konusu görüşe, fakültedeki öğretim elemanlarının %62,4’ü olumlu cevap vermiş, bir diğer deyişle, bu görüşe katıldıklarını vurgulamaktadırlar. Kurum kültürünü benimsemeyen bir yöneticinin, kurumu bir yerden alıp daha iyi yerlere taşıması ve kuruma bir dinamizm kazandırması beklenemez. Eğitim Fakültesi’ndeki öğretim elemanlarının çoğunluğunun bu konuyla ilgili görüşlerinin yüksek algılama kalitesine sahip olması, Eğitim Fakültesi’nin arzu edilen tipte yöneticilerle çalıştıklarının bir göstergesi sayılabilir. Bu soruya katılmadıklarını belirten öğretim elemanlarının oranı ise %18,8’dir.

Yine Çizelge 12’ye bakıldığında, bir diğer dikkat çekici sonuç, kendisini 20. soruda göstermektedir. Fakültede ankete katılan öğretim elemanlarının %59,4’ü, yöneticilerin çevrelerinde olumlu bir güç ve hava yarattıklarını ve bu yaratılan olumlu güç ve havanın kendilerine de yansıtıldığını belirtmişlerdir. Türkiye gibi, şartları zor olan bir ülkede bu türlü bir mesleğin sürdürülebilmesi için motive edici bir unsur olarak meslekle ilgili olarak olumlu bir gücün ve havanın yöneticiler tarafından yaratılması ve daha sonra da öğretim elemanlarına aktarılması gerekir. Sürekli iyileştirmeyi amaçlayan bir fakülte için de bu tür bir süreç bulunmaz bir nimet olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 12’deki soruların hepsini tek tek yorumlamak zor bir iştir. Bu nedenden dolayı, gerekli görülen ve yüzdeleri yüksek çıkan sorular ile ilgili açıklama yapılması tercih edilmektedir. Fakültede ankete katılan öğretim elemanlarının %63,3’ü anabilim dalında

bürokratik işlemlerin aşırıya kaçmadan gerektiği gibi uygulandığını; %61,4'ü öğretim elemanları ile ilgili kayıtların ve özel bilgilerin yöneticiler tarafından gizli tutulduğunu; %58,5'i yöneticileri, öğretim elemanlarına yardımcı olmaya her zaman istekli olduğunu; %58,4'ü yöneticilerin öğretim elemanına yeterli bilgi vermeye çalıştığını, gereksiz bilgi bombardımanı ile zaman kaybına neden olmadıklarını; %58,4'ü yöneticilerin, öğretim elemanına yeterli ve gerekli zamanı ayırdıklarını; %55,5'i yöneticilerin, öğretim elemanları ile aralarındaki ilişkinin karşılıklı saygı temelinde gelişmiş olduğunu; ve %53,5'i de anabilim dallarındaki yöneticilerin, diğer yönetim birimleri ile işbirliği içinde çalıştıklarını belirtmektedirler.

Çizelge 12, öğretim elemanlarının olumlu olarak gördükleri ve beklentilerini karşıladığını ifade ettikleri sonuçların yanı sıra, katılmadıklarını ifade edip bir şekilde beklentilerini bulamadıkları hizmet kriterlerini de içermektedir. Bu tür sonuçlar arasında en dikkat çekici olanı 21. soruya verilen cevaplardır. Soruya verilen cevaplara bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının %54,5'i, anabilim dalı başkanlığı kademesinde bulunan yöneticilerin, çalışanların bölümün iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanakları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yolları kullanarak geribildirim almadıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte, bu soruya “kararsızım” cevabını işaretleyip olumlu ya da olumsuz herhangi bir fikri olmadığını belirten katılımcı oranı ise %19,8'dir. Tüm süreçlerinde müşteri odaklı olmayı amaçlayıp iyileştirme çalışmalarının yapılmasında pilot fakülte olarak belirlenen bir kurumda, herşeyden önce yöneticilerden beklenen iç müşterinin beklentilerinin karşılanarak memnuniyetinin sağlanması, daha sonrasında da dış müşteri gruplarına beklenen kaliteli hizmetin sunulmasıdır. Bu sürecin ilk aşamasının gerçekleştirilmesi ise öğretim elemanlarının beklentilerinin ne olduğunun öğrenilmesinden geçmektedir. Bunun yolu da öğretim elemanları ile görüşmeler yapmak veya bu amaçla anketler uygulamaktır. Bu aynı zamanda yönetimde bilimselliğe ulaşmanın ilk ve kaçınılmaz yoludur. Bu şekilde izlenecek bir yolla, yönetici, öğretim elemanlarının beklentilerini belirleyebileceği gibi aynı zamanda yöneticilik uygulamalarında varsa eksik ve olumsuz yanlarını da öğrenme şansını yakalar.

Çizelge 12’de yer alan cevaplar ile ilgili olarak, bir diğer dikkat çekici sonuç da soru 2’ye verilen yanıtlardır. Anabilim dalı başkanlıklarında görevli yöneticilerin kendi hatalarını kolayca kabullenemediklerini, ankete katılan öğretim elemanlarının %47,5’i ifade ederken; bu soru için kararsız olduklarını belirten öğretim elemanlarının oranı ise %31,7’dir.

Çizelge 13. Anabilim Dalı Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katıyorum		Kesinlikle Katıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	9	8,9	30	29,7	16	15,8	40	39,6	6	5,9
2	18	17,8	27	26,7	33	32,7	19	18,8	4	4
3	11	10,9	21	20,8	29	28,7	29	28,7	11	10,9
4	26	25,7	31	30,7	21	20,8	18	17,8	5	5
5	17	16,8	21	20,8	22	21,8	37	36,6	4	4
6	20	19,8	21	20,8	26	25,7	28	27,7	6	5,9
7	30	29,7	29	28,7	7	6,9	33	32,7	2	2
8	14	13,9	20	19,8	8	7,9	51	50,5	8	7,9
9	25	24,8	35	34,7	11	10,9	27	26,7	3	3
10	17	16,8	37	36,6	23	22,8	21	20,8	3	3
11	9	8,9	12	11,9	4	4	58	57,4	18	17
12	17	16,8	30	29,7	11	10,9	37	36,6	6	5,9
13	21	20,8	20	19,8	18	17,8	36	35,6	6	5,9
14	8	7,9	20	19,8	28	27,7	40	39,6	5	5

Çizelge 13, anabilim dalı tarafından verilen fiziksel hizmetlerin öğretim elemanlarınca algılanma durumunu göstermektedir. Çizelgeye göre, beklentiye karşılayan ve kalitesi en yüksek algılanan hizmet olarak 11. soruda yer alan hizmet görülmektedir. Bu soruya göre, ankete katılan öğretim elemanlarının %75,2’si faks, fotokopi ve yazıcı türü donanımların öğretim elemanlarının kullanımına açık olduğunu belirtmişlerdir. Buna karşın, öğretim elemanlarının %46,5’i de kullanıma açık olan faks, fotokopi ve yazıcı türündeki hizmetlerin hesaplı olmadığını ifade etmektedirler. Faks, fotokopi ve yazıcı türündeki araçlar, çeşitli nedenlerden dolayı öğretim elemanları tarafından sık kullanılan teknolojiler arasında yer almaktadır. Bu yüzden, bunlar gibi araçların kullanıma açık olması kadar, kullanımının da hesaplı olması gerekmektedir.

Akademisyenlik, diğer pek çok meslekten farklı olarak, yapılabilmesi için çeşitli donanımlara sahip olmayı gerektiren bir iş koludur. Bu donanımların başında ise masa, kitaplık, telefon gibi benzeri temel eşyalar gelmektedir. Bu nedenden dolayı da, bu tür eşyaların fakültedeki yöneticiler tarafından bir şekilde öğretim elemanının kullanımına sunulması beklenmektedir. Buna karşın, ankete katılan öğretim elemanlarının %58,4’ü

“yöneticiler, öğretim elemanına gerekli olan donanımı sağlar” görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu tür olumlu görüşe ve algılamaya karşın, artık çağımızın bir gereği olarak bu donanımlar arasında önem açısından ilk sıraya oturan bilgisayara sahip olma konusunda, öğretim elemanları aynı yükseklikte bir algılamayı hissetmediklerini belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak, ankete katılan öğretim elemanlarının %59,5’i, yöneticilerin kendilerinin her birine teknik donanım düzeyi yeterli ve işlevsel bir bilgisayar sağlayamadığını belirtmektedirler. Ayrıca, bu katılımcıların %53,4’ü de, sahip oldukları bilgisayarların ve benzeri donanımların güncelleştirilemediğini savunmaktadırlar.

Bu tür araç ve gereçlere sahip olmak, bunları belirli aralıklarla güncelleştirmek ve anabilim dalındaki çalışma koşullarını olumlu bir havada yürütebilmek, toplam kalite yaklaşımının bir gereği olduğu gibi amaçlara ulaşma yolunda da öğretim elemanlarını motive etmektedir. Buna karşın, fakültede görevli olup ankete katılan öğretim elemanlarının %40,6’sı yöneticilerin, olumlu çalışma koşulları sağlayarak iş stresini düşüremediğinden şikayet etmektedirler. Bu konu ile ilgili herhangi bir fikri olmadığını ve kararsız olduğunu belirten katılımcı oranı ise %22,8 gibi yüksek bir orandır.

Öğretim elemanı olma, kişilere hem üniversitede akademisyen olarak çalışıp hem de aynı zamanda çeşitli projeler üreterek bilgi ve deneyimini üniversite dışındaki kurumlarla paylaşma imkanı tanıyan esnek meslekler arasında yer almaktadır. Bu paylaşmanın yanı sıra öğretim elemanları, kendilerine de çeşitli ek gelirler sağlarlar. Bu projeler bireysel yapılabildiği gibi, çeşitli kişilerin koordinatörlüğünde anabilim dalında, bölümde veya fakültedeki birtakım öğretim elemanlarının bir araya gelmesiyle de yapılmakta; bu da elde edilen faydanın da paylaşılması anlamına gelmektedir. Hatta yöneticiler, bu tür bir yolla, anabilim dalına proje getirerek öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için çeşitli katkılar sağlamaya çalışırlar. Bu konuyla ilgili olarak ankette ikinci bölümünün fiziksel hizmetler alt bölümündeki 4. soruya bakıldığında, öğretim elemanlarının %56,4’ü anabilim dalı başkanlıklarında görevli yöneticiler tarafından kendilerine bu çeşit bir katkının sağlanmadığını belirtmektedirler. Bu soruya kararsız olduğunu belirten kişi oranı ise %20,8’dir. Katıldığını belirten öğretim elemanı oranı ise %22,8’dir. Katılan kişi

oranın bu şekilde yüksek sayılabilecek bir düzeyde olması, bu tür işlerin anabilim dallarında yapıldığının ve çeşitli katkıların sağlandığının bir göstergesi olabilir.

Üniversitenin amacı, hem öğrencilere kaliteli bir eğitim hizmeti vererek onların istihdam edilebilir bir düzeyde mezun olmalarına yardımcı olmak hem de bilgi üretmek amacıyla bilimsel araştırmalar yapmaktır. Ama her ülkede olduğu gibi, ülkemizde de, bilimsel araştırma yapmak zor ve maliyetli bir çalışmadır. Bu açıdan bakıldığında, öğretim elemanlarına, sözü edilen üniversite amaçlarının gerçekleştirilmesinde, özellikle ikinci amaca ulaşılabilmesinde maddi desteğin sağlanması ve bu konuda teşvikin aralıksız sürdürülmesi gerekmektedir. Ankette yer alan sorulardan biri de bu konu ile ilgilidir. Ankette ikinci bölümünün fiziksel hizmetler alt bölümündeki 2. soruya bakıldığında, katılımcıların %44,5'i anabilim dalı başkanlıkları tarafından bilimsel araştırma yapılırken ihtiyaç duyulan maddi desteğin yeterli düzeyde sağlanmadığını belirtmektedirler. Buna karşın, üniversitenin yukarıda bahsedilen amacının birinci kısmının gerektiği gibi yerine getirilmesinde, yani eğitim-öğretim hizmetlerinde ihtiyaç duyulan materyalin de yeterli düzeyde sağlanmadığını katılımcıların %38,6'sı belirtmektedirler. Bu orana karşın, katılımcıların %45,5'i de eğitim-öğretim hizmetlerinin daha kaliteli bir biçimde yerine getirilebilmesinde ve öğrencilerin istihdam edilebilir yeterliklerle mezun edilmesinde ihtiyaç duydukları her türlü materyalin kendilerine sağlandığını ifade etmektedirler.

Buraya kadar aktarılan sonuçlar, öğretim elemanlarının anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen hizmetler ile bu birimlerde görevli yöneticilerin performansları hakkındaki görüşlerini özetler niteliktedir. Bunun yanı sıra, öğretim elemanlarının en az bu birimde görevli yöneticiler ve verdikleri hizmetler kadar, bölüm başkanlıklarındaki yöneticiler ve verdikleri hizmetlerle de ilgili olarak bir beklenti içerisinde oldukları unutulmamalıdır. Bu nedenle Çizelge14 ve Çizelge 15, bölüm başkanlıkları tarafından verilen hizmetlerin genel olarak öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığını göstermesi açısından önemlidir.

Çizelge 14. Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	11	10,9	14	13,9	18	17,8	50	49,5	8	7,9
2	21	20,8	29	28,7	32	31,7	14	13,9	5	5
3	21	20,8	22	21,8	23	22,8	30	29,7	5	5
4	17	16,8	20	19,8	21	20,8	38	37,6	5	5
5	11	10,9	18	17,8	9	8,9	49	48,5	14	13,9
6	12	11,9	30	29,7	23	22,8	29	28,7	7	6,9
7	12	11,9	21	20,8	30	29,7	34	33,7	4	4
8	15	14,9	23	22,8	28	27,7	29	28,7	6	5,9
9	17	16,8	26	25,7	27	26,7	27	26,7	4	4
10	12	11,9	20	19,8	29	28,7	32	31,7	8	7,9
11	13	12,9	15	14,9	18	17,8	49	48,5	6	5,9
12	23	22,8	22	21,8	27	26,7	25	24,8	4	4
13	13	12,9	15	14,9	22	21,8	44	43,6	7	6,9
14	7	6,9	31	30,7	29	28,7	26	25,7	8	7,9
15	17	16,8	20	19,8	34	33,7	21	20,8	9	8,9
16	8	7,9	14	13,9	21	20,8	40	39,6	18	17,8
17	3	3	18	17,8	37	36,6	36	35,6	7	6,9
18	12	11,9	14	13,9	23	22,8	43	42,6	9	8,9
19	14	13,9	15	14,9	28	27,7	36	35,6	8	7,9
20	13	12,9	15	14,9	23	22,8	38	37,6	12	11,9
21	24	23,8	31	30,7	15	14,9	25	24,8	6	5,9
22	17	16,8	20	19,8	28	27,7	31	30,7	5	5
23	18	17,8	30	29,7	13	12,9	37	36,6	3	3
24	17	16,8	15	14,9	21	20,8	42	41,6	6	5,9
25	19	18,8	15	14,9	17	16,8	41	40,6	9	8,9
26	16	15,8	17	16,8	27	26,7	34	33,7	7	6,9
27	18	17,8	26	25,7	30	29,7	23	22,8	4	4
28	16	15,8	29	28,7	30	29,7	23	22,8	3	3
29	10	9,9	8	7,9	18	17,8	48	47,5	17	16,8
30	12	11,9	19	18,8	20	19,8	44	43,6	6	5,9
31	8	7,9	12	11,9	21	20,8	52	51,5	8	7,9
32	19	18,8	16	15,8	26	25,7	34	33,7	6	5,9
33	15	14,9	18	17,8	18	17	45	44,6	5	5
34	18	17,8	20	19,8	21	20,8	36	35,6	6	5,9
35	15	14,9	17	16,8	27	26,7	36	35,6	6	5,9
36	19	18,8	29	28,7	29	28,7	14	13,9	10	9,9
37	16	15,8	33	32,7	25	24,8	23	22,8	4	4
38	9	8,9	8	7,9	19	18,8	48	47,5	17	16,8
39	7	6,9	22	21,8	30	29,7	38	37,6	4	4
40	12	11,9	20	19,8	30	29,7	35	34,7	4	4
41	14	13,9	27	26,7	17	16,8	39	38,6	4	4
42	6	5,9	11	10,9	24	23,8	52	51,5	8	7,9
43	11	10,9	18	17,8	20	19,8	44	43,6	8	7,9
44	8	7,9	18	17,8	27	26,7	42	41,6	6	5,9
45	11	10,9	22	21,8	32	31,7	31	30,7	5	5
46	14	13,9	17	16,8	27	26,7	38	37,6	5	5
47	10	9,9	22	21,8	25	24,8	40	39,6	4	4
48	9	8,9	24	23,8	21	20,8	43	42,6	4	4
49	7	6,9	20	19,8	31	30,7	38	37,6	5	5
50	3	3	18	17,8	27	26,7	41	40,6	12	11,9

Çizelge 14’de, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’ndeki ankete katılan 101 öğretim elemanının bölüm başkanlıkları tarafından verilen hizmetlerle ilgili görüşlerini ve bu

hizmetlerin verilmesi sürecinde o birimlerde görevli yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesini aktarmaktadır.

Çizelgeye bakıldığında, öğretim elemanlarının anabilim dalı başkanlıkları ile ilgili verdikleri cevaplar ile bölüm başkanlıklarıyla ilgili verilen cevaplar arasında bazı noktalarda benzerlikler olduğu fark edilmiştir. Bu benzerlikleri yaşadığı sorulardan ikisi 29. ve 38. sorularıdır. Bölüm başkanlığı ile ilgili olarak, ankete katılan öğretim elemanlarının %64,3'ü, tıpkı anabilim dalı başkanlığı sonuçlarında olduğu gibi, bölümde bürokratik işlemlerin gerektiği gibi, abartılmadan ve olması gerektiği gibi yürütüldüğünü ve uygulandığını vurgulamaktadır. Bu durum, bölümde yapılması gereken idari ve birtakım benzeri işlerin herhangi bir gecikmeye uğramadan ve gerektiği gibi yerine getirildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Anabilim dalı başkanlığı sonuçları ile bir diğer benzer nokta, kendisini 29. soruda göstermektedir. Bu soruya verilen yanıtlara göre, öğretim elemanlarının %64,3'ü “bölüm başkanlıklarında görevli yöneticilerin kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduklarını” belirtmişlerdir. Daha önce de belirtildiği gibi, özellikle akademik ortamda, yöneticilerin, yönetim konusunda bilgi ve deneyim sahibi olması kadar kendi akademik alanlarında da yeterli düzeyde bilgi sahibi olması arzu edilen bir durumdur. Bu durumun gerçekleşmiş olması, öğretim elemanlarının yöneticilerini daha inanılır, peşinden gidilebilir ve güvenilir görmelerine olumlu etkide bulunmaktadır. Belki de bu nedendendir ki, ankete katılan öğretim elemanlarının %62,4'ü, bölüm başkanlığında görevli yöneticiler ile öğretim elemanları arasındaki ilişkinin karşılıklı saygı temelinde geliştirildiğini, verdikleri cevaplarla ifade etmektedirler.

Ankete katılan öğretim elemanlarının %59,4'ü yöneticilerin, herhangi bir işle ilgili olarak görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davrandıklarını belirtirken; öğretim elemanlarının %20,8'i ise bu konu ile ilgili olarak kararsız olduklarını ifade etmektedirler. Yöneticilerin görev dağılımıyla ilgili sorularla devam etmek gerekirse; uzmanlık alanlarının algılanan yüksek oranına karşın, öğretim elemanlarının sadece %49,5'i yöneticilerin görev dağılımı yaparken, öğretim elemanlarının bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davrandığını belirtmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların %41,5'i de yöneticilerin görev dağılımı

yaparken ğretim elemanlarının mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat ettiğini belirtirken; katılımcıların %31,7 gibi bir bölümü de yöneticilerin aynı konuda benzer hassasiyeti göstermediklerini ifade etmektedir.

Hangi kurumda olursa olsun, yöneticiler tarafından kurulması gereken ve beklenen otoritenin hangi düzeyde ve hangi yollar kullanılarak kurulduğunun önem taşıdığını belirtmekte yarar vardır. Öğretim elemanları tarafından beklenen, yöneticilerin açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite tutturmalarıdır. Üçüncü bölümün birinci alt bölümünde, konuyla ilgili olarak sorulan 4. soruya ğretim elemanlarının %42,6'sı katıldıklarını ve bölüm başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite çizgisi tutturabildiklerini belirtmişlerdir.

Bunun yanı sıra, ğretim elemanlarının %57,4'ü bölüm başkanlıklarındaki yöneticilerin, özel hayatlarıyla ilgili kişisel sorunları iş ortamına yansıtmadıklarını belirtmektedirler. %20,8 oranında ğretim elemanı ise bu konuyla ilgili herhangi bir kararları olmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların %50,5'i ise, yöneticilerin kendi öneri ve şikayetlerini dikkate aldıklarına katıldıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte, ğretim elemanlarının %51,5'i de bölüm başkanlığında görevli yöneticilerin, ğretim elemanlarına karşı yardımcı olmaya her zaman istekli olduklarına inandıklarını söylemektedirler.

Bu olumlu algılamaların yanı sıra, bölüm başkanlıklarında verilen hizmetlerle ve ortaya konan performans ile ilgili bir takım düşük algılamalar da Çizelge 14'den görülebilir. Mesela, ankete katılan ğretim elemanlarının %49,5'i yöneticilerin kendi hatalarını kolayca kabullenebildikleri görüşüne katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların %43,5'i bölüm başkanlığındaki yöneticilerin ğretim elemanlarının beklenti ve gereksinimlerinin ne olduğunu bilmediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca, %54,5 gibi bir orandaki katılımcı da, yöneticilerin, ğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu öğrenmek için anket ve görüşme gibi bir takım yolları hiç kullanmadıklarını ifade etmektedir.

Çizelge 14’de dikkat çeken bir diğer durumda, soru 34 ile ilgilidir. Bu soruya verilen cevaplara göre, katılımcıların %37,6’sı, yöneticilerin, öğretim elemanlarını kendileri için varolan mesleki geliştirme olanakları hakkında yeteri kadar bilgilendirmediklerini ifade etmektedirler.

Çizelge 15. Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	4	4	34	33,7	25	24,8	35	34,7	3	3
2	16	15,8	33	32,7	32	31,7	17	16,8	3	3
3	14	13,9	31	30,7	27	26,7	23	22,8	6	5,9
4	29	28,7	39	38,6	18	17,8	13	12,9	2	2
5	14	13,9	29	28,7	24	23,8	29	28,7	5	5
6	15	14,9	28	27,7	30	29,7	25	24,8	3	3
7	25	24,8	31	30,7	11	10,9	31	30,7	3	3
8	12	11,9	21	20,8	10	9,9	51	50,5	7	6,9
9	33	32,7	30	29,7	11	10,9	23	22,8	4	4
10	24	23,8	38	37,6	15	14,9	22	21,8	2	2
11	10	9,9	14	13,9	11	10,9	55	54,5	11	10,9
12	18	17,8	29	28,7	11	10,9	37	36,6	6	5,9
13	18	17,8	21	20,8	13	12,9	41	40,6	8	7,9
14	12	11,9	12	11,9	28	27,7	43	42,6	6	5,9
15	10	9,9	21	20,8	32	31,7	36	35,6	2	2
16	6	5,9	18	17,8	29	28,7	46	45,5	2	2

Ankette yer alan 3. Bölümün ikinci alt bölümü, öğretim elemanlarının kendilerine verilen fiziksel hizmetlerle ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmış bir bölümdür. Çizelge 15’te de, ankete katılan 101 öğretim elemanı tarafından, bu bölüm ile ilgili olarak verilen cevapların genel bir görünümü yer almaktadır.

Çizelgede yer alan cevaplara bakıldığında, dikkat çeken ilk nokta, 4. soruya verilen cevaplardır. Ankete katılan öğretim elemanlarının %67,3’ü, bölüm başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için maddi desteği yeterli düzeyde yaratıp sağlayamadıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, aynı sorunun anabilim dalı başkanlığına verilen cevaplarıyla karşılaştırıldığında, algılamının daha da düşük durumda olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Ayrıca, bu soruya kararsızım cevabını veren öğretim elemanı oranı ise %17,8’dir.

Katılımcıların %55,5'i, ğretim elemanlarının yeterli sayıda ve uygun çalışma odasına sahip olmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %62,7'sinin ğretim elemanlarının her birine ait teknik donanımı yeterli ve işlevsel bir bilgisayar olmadığı konusunda; %61,4'ünün de ğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımın belirli aralıklarla güncelleştirilmediği konusunda şikayetleri vardır.

Ankete katılan ğretim elemanlarının %48,5'i, bölüm başkanlıklarında görevli yöneticilerin derslik sıkıntısı çekilmemesi için çaba harcadıklarına inandıklarını ifade etmektedirler. Buna karşın, bu konuyla ilgili, katılımcıların %27,7'si de kararsız olduğunu belirtmektedir.

Eğitimde kaliteyi artırmak sadece derslik sıkıntısını ortadan kaldırmakla başarılabilir bir durum değildir. Bunun yanı sıra birçok girişimin yapılması gerekmektedir. Bunlardan biri de dersliklerde öğrenme süreçlerinde etkili olan uygun ğretim teknolojilerinin kullanılabilmesi için teknolojik alt yapının yeterli olmasını sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında, ankete katılan ğretim elemanlarının %47,5'inin yöneticilerin sözkonusu türde teknolojik bir alt yapıyı hazırlama konusunda girişimleri ve çabaları olduğuna katıldıkları görölmektedir.

Çizelge 16. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	10	9,9	7	6,9	15	14,9	60	59,4	9	8,9
2	14	13,9	28	27,7	24	23,8	28	27,7	7	6,9
3	13	12,9	18	17,8	34	33,7	30	29,7	6	5,9
4	10	9,9	19	18,8	25	24,8	38	37,6	9	8,9
5	9	8,9	14	13,9	19	18,8	47	46,5	12	11,9
6	13	12,9	8	7,9	33	32,7	42	41,6	5	5
7	9	8,9	15	14,9	27	26,7	45	44,6	5	5
8	13	12,9	16	15,8	21	20,8	46	45,5	5	5
9	11	10,9	22	21,8	27	26,7	38	37,6	3	3
10	5	5	15	14,9	35	34,7	40	39,6	6	5,9
11	4	4	12	11,9	22	21,8	49	48,5	14	13,9
12	12	11,9	20	19,8	25	24,8	33	32,7	11	10,9
13	5	5	13	12,9	25	24,8	47	46,5	11	10,9
14	10	9,9	16	15,8	30	29,7	36	35,6	9	8,9
15	13	12,9	16	15,8	23	22,8	39	38,6	10	9,9
16	5	5	14	13,9	38	37,6	34	33,7	10	9,9
17	4	4	10	9,9	25	24,8	46	45,5	16	15,8
18	7	6,9	13	12,9	23	22,8	48	47,5	10	9,9
19	13	12,9	18	17,8	22	21,8	36	35,6	12	11,9
20	8	7,9	16	15,8	25	24,8	42	41,6	10	9,9
21	12	11,9	35	34,7	22	21,8	28	27,7	4	4
22	9	8,9	17	16,8	33	32,7	36	35,6	6	5,9
23	12	11,9	21	20,8	22	21,8	39	38,6	7	6,9
24	9	8,9	10	9,9	26	25,7	48	47,5	8	7,9
25	10	9,9	16	15,8	21	20,8	44	43,6	10	9,9
26	11	10,9	15	14,9	30	29,7	34	33,7	11	10,9
27	10	9,9	24	23,8	35	34,7	26	25,7	6	5,9
28	11	10,9	22	21,8	32	31,7	32	31,7	4	4
29	3	3	5	5	25	24,8	47	46,5	21	20,8
30	2	2	18	17,8	35	34,7	37	36,6	9	8,9
31	2	2	11	10,9	32	31,7	43	42,6	13	12,9
32	10	9,9	15	14,9	37	36,6	32	31,7	7	6,9
33	10	9,9	16	15,8	25	24,8	42	41,6	8	7,9
34	10	9,9	17	16,8	29	28,7	37	36,6	8	7,9
35	5	5	11	10,9	35	34,7	43	42,6	7	6,9
36	14	13,9	24	23,8	34	33,7	23	22,8	6	5,9
37	11	10,9	17	16,8	36	35,6	30	29,7	7	6,9
38	6	5,9	7	6,9	17	16,8	56	55,4	15	14,9
39	6	5,9	20	19,8	31	30,7	38	37,6	6	5,9
40	7	6,9	19	18,8	40	39,6	29	28,7	6	5,9
41	3	3	20	19,8	25	24,8	46	45,5	7	6,9
42	4	4	10	9,9	24	23,8	51	50,5	12	11,9
43	8	7,9	14	13,9	34	33,7	36	35,6	9	8,9
44	2	2	16	15,8	41	40,6	32	31,7	10	9,9
45	7	6,9	15	14,9	39	38,6	33	32,7	7	6,9
46	5	5	9	8,9	42	41,6	39	38,6	6	5,9
47	6	5,9	17	16,8	30	29,7	38	37,6	10	9,9
48	4	4	21	20,8	32	31,7	39	38,6	5	5
49	3	3	13	12,9	34	33,7	46	45,5	5	5
50	4	4	11	10,9	31	30,7	45	44,6	10	9,9

Fakültelerde öğretim elemanlarına hizmet veren yönetim kademelerinin üstünde dekanlık birimi ve bu birimde görevli olan yöneticiler gelmektedir. Çizelge 16 ise, bu birim tarafından verilen ve “iletişim hizmetleri” olarak adlandırılan hizmetlerin Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde görevli öğretim elemanlarınca nasıl algılandığını genel olarak gösteren bir tablodur.

Sözkonusu olan çizelgeye bakıldığında, ilk olarak dikkatimizi çeken nokta, öğretim elemanları tarafından soru 11’e verilen cevaplardır. Ankete katılan öğretim elemanlarının % 62,4’ü, dekanlık biriminde görevli yöneticilerin, öğretim elemanlarına yeterli ve gerekli zamanı ayırdığını belirtmektedirler. Fakültenin üst düzey yönetimi olarak değerlendirilen dekanlık birimindeki yöneticilerin çalışanlara yaklaşımının olumlu olduğunu göstermekte; onların sorunlarını ve isteklerini dinlemek için yeterli zamanı ayırdıklarını bir göstermektedir.

Bunun yanı sıra, fakültede kendileriyle ilgili yapılan akademik ve idari işlerin yerine getirilmesinde, ankete katılan 101 öğretim elemanının %70,3 gibi büyük bir oranı bürokratik işlemlerin gerektiği gibi uygulandığına katıldıklarını ifade etmektedirler. Bu hizmet ile ilgili olarak ortaya çıkan sonuç, diğer anabilim dalı ve bölüm başkanlıklarına verilen cevaplar ile neredeyse aynı yönde algılanmaktadır. Ama tek farkı, oranlara bakıldığında, dekanlığın bu konuya daha özen gösterdiğidir.

Eğitim Fakültesi’ndeki ankete katılan öğretim elemanlarının %68,3’ü de dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin kurum kültürünü benimsediklerine inandıklarını belirtmektedir. Bir yöneticinin kurum kültürünü benimsemesi, altında çalışan idari ve akademik personelin kurum kültürünü benimsemesini kolaylaştırmakta, hızlandırmaktadır. Tüm çalışanlar tarafından kurum kültürünün benimsenmesi ise kurumsal amaçların içselleştirilmesi ile hedeflere daha kısa ve etkin bir biçimde ulaşılmasında olumlu katkıda bulunmaktadır.

Diğer yönetim birimleriyle benzer bir sonuç da, kendisini 29. soruya verilen cevapta göstermektedir. Katılımcıların %67,3 gibi büyük bir bölümü, dekanlık biriminde görevli

olan yöneticilerin, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu ifade etmektedir. Akademik yeterliklerinin üstüne yöneticilik konusunda da bilgi ve tecrübesini koymayı başarabilen yöneticiler, iç müşteriler tarafından aranan kişiler haline gelmiştir. Eğitim Fakültesi'ndeki yöneticiler için bu sonuçların olumlu algılandığının yüksek çıkması, toplam kalite çalışmalarında pilot fakülte olarak seçilen kurum için bulunmaz bir fırsattır. Bunun yanı sıra, ankete katılan öğretim elemanlarının %61,3'ü dekanlık birimindeki yöneticilerin, fakültenin diğer yönetim kademesindeki yöneticilerle işbirliği içinde çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu işbirliği sırasında hem akademik yeterliklerin hem de yöneticilik konusundaki yeterliklerin diğer yönetim kademelerindeki kişilere dekanlık tarafından aktarılması olası bir durumdur.

Bu sonuçlara ek olarak, öğretim elemanlarının %62,4'ü ise dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin sır tutmayı başardıklarını; öğretim elemanlarıyla ilgili kayıtları ve özel bilgileri gizli tuttuklarını ifade etmektedir. Sonucun bu kadar yüksek çıkması sevindiricidir; çünkü gizlilik ve sır tutmanın herhangi bir kurumda birlikte çalışabilmek için vazgeçilmez bir unsur olduğu unutulmamalıdır.

Bu olumlu algılamalara karşın, Eğitim Fakültesi'nde ankete katılan öğretim elemanlarının %41,6'sı dekanlık biriminde görevli yöneticilerin, kendileri tarafından yapılan olası hataları kolayca kabullenemediklerini ifade etmektedir. Söz konusu durum, daha önceki çizelgelerde de açıklandığı gibi, anabilim dalı ve bölüm başkanlıklarında görevli yöneticiler için de geçerlidir; benzerlik göstermektedir.

Bununla birlikte, Çizelge 16'ya göre, katılımcıların %46,6'sı, yöneticilerin, çalışanların fakültenin iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanakları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim aldıklarına katılmadıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca, katılımcıların %40,6'sı yöneticilerin öğretim elemanlarını fakülteyle ilgili tüm iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına etkin olarak kattığı görüşüyle ilgili; ve %41,6' da fakültenin yönetim organlarında bölümlerin dengeli bir biçimde temsil edildiği görüşüyle ilgili olarak kararsız olduklarını belirtmektedir.

Dekanlık tarafından verilen hizmetler ilgili olarak şimdiye kadar yapılan açıklamalar, sadece “iletişim hizmetleri” boyutunda yapılmış açıklamalardır. Aşağıdaki Çizelge 17’de yer alan veriler ise ankete katılan öğretim elemanlarının dekanlık tarafından verilmesi beklene “fiziksel hizmetler” ile ilgili sonuçları gözler önüne koymaktadır.

Çizelge 17. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

Soru	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)	Kişi	Yüzde (%)
1	4	4	33	32,7	17	16,8	41	40,6	6	5,9
2	14	13,9	31	30,7	23	22,8	26	25,7	7	6,9
3	13	12,9	21	20,8	21	20,8	35	34,7	11	10,9
4	25	24,8	34	33,7	20	19,8	14	14,9	7	6,9
5	12	11,9	15	14,9	29	28,7	37	36,6	8	7,9
6	12	11,9	20	19,8	30	29,7	32	31,7	7	6,9
7	23	22,8	36	35,6	4	4	34	33,7	4	4
8	7	6,9	23	22,8	6	5,9	53	52,5	12	11,9
9	29	28,7	30	29,7	10	9,9	26	25,7	6	5,9
10	19	18,8	32	31,7	22	21,8	24	23,8	4	4
11	6	5,9	15	14,9	5	5	58	57,4	17	16,8
12	17	16,8	30	29,7	10	9,9	38	37,6	6	5,9
13	13	12,9	36	35,6	22	21,8	29	28,7	1	1
14	25	24,8	33	32,7	4	4	31	30,7	8	7,9
15	5	5	20	19,8	25	24,8	46	45,5	5	5
16	2	2	16	15,8	24	23,8	48	47,5	11	10,9
17	3	3	15	14,9	29	28,7	50	49,5	14	13,9
18	2	2	20	19,8	24	23,8	48	47,5	7	6,9
19	2	2	16	15,8	11	10,9	59	58,4	13	12,9
20	8	7,9	9	8,9	33	32,7	46	45,5	5	5
21	2	2	16	15,8	22	21,8	53	52,5	8	7,9

Çizelge 17’ye bakıldığında, ilk dikkati üzerine toplayan sonuçlar, diğer yönetim kademelerinde olduğu gibi, soru 11’e verilen cevaplardır. Ankete katılan öğretim elemanlarının %74,2’si fakültede bulunan faks, fotokopi ve yazıcı türündeki donanımların kullanımlarına açık olduğuna katıldıklarını belirtmektedirler. Buna karşın, yine katılımcıların %46,5’i de bu donanımların hesaplı olduğuna katılmadıklarını belirtmektedirler.

Bununla birlikte, katılımcıların %71,3 gibi büyük bir oranı, fakültenin gerekli fiziksel ve teknik alt yapıya (bina, bahçe, otopark, ortak kullanım alanları, vb.) sahip olduğuna inandıklarını ifade etmektedirler. Bu sonuca karşın, %58,4’ü de öğretim elemanlarının yeterli sayıda ve uygun çalışma odasına sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Yine bu sonuçlarla ilgili dikkat çekici bir diğer sonuç ise, kendisini 8. soruda göstermektedir. Her ne kadar katılımcıların yarıdan fazlası uygun sayıda ve yeterli çalışma odasına

sahip olmadıklarını belirtse de, ğretim elemanlarının %64,4'ü de çalışma odalarında gerekli olan ve ihtiyaç duydukları donanımın (masa, kitaplık, telefon vb.) olduğunu ifade etmektedirler.

Bununla birlikte, katılımcıların %58,4'ü dekanlık birimindeki yöneticilerin, derslik sıkıntısı çekilmemesi için çaba harcadıklarını ve gerekli girişimleri yerine getirdiklerini belirtmektedirler. Yine, ankete katılan ğretim elemanlarının %59,9'u, çeşitli teknoloji ve donanımların kullanılmasında karşılaştıkları sorunların faklterdeki deneyimli ve bilgili teknik personel tarafından zldğine katıldıklarını ifade etmektedirler. Buna karşın, Eğitim Fakültesi'ndeki ankete katılan ğretim elemanlarının %57,5'i ise faklterde ve ğretim elemanlarının odalarında temizlik işlerinin yeterli ve düzenli bir biçimde yapılmadığını belirtmektedirler.

“Bulgular ve Yorum” bölümünün bu kısmına kadar, ğretim elemanlarının, tanımlayıcı sorularda yer alan değişkenler (bölümü, unvanı, yaşı, cinsiyeti, yöneticilik deneyimi,..... vb.) dikkate alınmayarak, tüm sorulara verdikleri cevaplar yüzdelik oranları ile aktarılmaya ve uygun yorumları yapılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde ise, tanımlayıcı sorular da göz önünde bulundurularak, ğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetleri algılama düzeyleriyle ilgili bir karşılaştırma yapılarak anlamlı farklar bulunup bulunmadığı araştırılacaktır.

4.4. “Genel Görünüm” Bölümünün Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Söz konusu olan ilk tanımlayıcı soru ise ğretim elemanlarının sahip oldukları unvanlar ile ilgilidir. Aşağıda yer alan izelge 18a, ankete katılan ğretim elemanlarının unvanlar bazında, anketin birinci bölümü olan “Genel Görünüm”n nasıl değerlendirildiğini göstermektedir.

Çizelge 18a. Unvanlar Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,4900	0,5042	0,2255	2,8639	4,1161	2,80	3,85
Araştırma Görevlisi	24	3,6604	0,6633	0,1354	3,3803	3,9405	1,30	4,35
Öğretim Görevlisi	36	3,5361	0,5197	8,662E-02	3,3603	3,7120	2,15	4,45
Yrd. Doç.	9	4,0167	0,5105	0,1702	3,6243	4,4091	3,40	4,70
Yrd. Doç.Dr.	22	3,8136	0,3977	8,478E-02	3,6373	3,9900	3,15	4,35
Doç. Dr.	4	3,5875	0,6600	0,3300	2,5373	4,6377	2,75	4,25
Prof. Dr.	1	3,8500	0	0	0	0	3,85	3,85
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çizelge 18a'ya bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının 5'inin okutman, 24'ünün araştırma görevlisi, 36 tanesinin öğretim görevlisi, 9 tanesinin yardımcı doçent, 22'sinin yardımcı doçent doktor, 4'ünün doçent doktor ve 1 tanesinin de profesör doktor unvanında olduğu görülmektedir. Tabloda yer alan aritmetik ortalama kavramı, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan sorulara (20 tane soru) okutman kadrosunda bulunanların verdikleri cevapların (ki her cevaba bir skor verilmiştir) toplamının soru sayısına ve kişi sayısına bölünmesini ifade etmektedir.

Örnek vermek gerekirse, verilen cevapların skorları aşağıdaki puanlar dikkate alınarak hesaplanmış ve ilerleyen çizelgelerdeki yorumlar da aritmetik ortalama puanına bağlı olarak olumsuz/orta/olumlu biçiminde yapılmıştır:

- Kesinlikle Katılmıyorum : 1 Puan (Çok Olumsuz)
- Katılmıyorum : 2 Puan (Olumsuz)
- Kararsızım : 3 Puan (Orta)
- Katılıyorum : 4 Puan (Olumlu)
- Kesinlikle Katılıyorum : 5 Puan (Çok Olumlu)

Ortaya çıkan sonuç da, okutmanların o bölüm soruları için ne düşündüklerinin ve hizmetleri nasıl algıladıklarının bir karşılığını oluşturmaktadır. Bu tür bir hesaplama her unvandaki öğretim elemanı için ve ayrıca ilerleyen çizelgelerde görülecek olan her değişken ve kişi sayısı için yapılmıştır. Yukarıdaki puanlama sisteminden de anlaşılabilceği gibi, çizelgelerde yer alan aritmetik ortalamaların 1 ile 5 arasında bir skordan oluşması beklenmektedir. Aritmetik ortalama, 5 rakamına ne kadar yakınsa, o değişkeni oluşturan grup içindeki ve ankete katılan öğretim elemanları kendilerine

verilen hizmetin kalitesini o kadar yüksek algılıyor anlamına gelmektedir. Tersine düşünüldüğünde de, 1 rakamına ne kadar yakınsa, o değişkeni oluşturan grup içindeki ve ankete katılan öğretim elemanları kendilerine verilen hizmetin kalitesini o kadar düşük algılıyor olarak düşünülebilir. Zaten, çizelgelerle ilgili olarak, bu aritmetik ortalama skorlarından yola çıkılarak yorum yapılacaktır. Buna ek olarak, Çizelge 18a'da yer alan değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise Çizelge 18b'de aktarılacaktır.

Çizelge 18a'da yer alan verilere baktığımızda, “Genel Görünüm” bölümü ile ilgili olarak en yüksek algılamaya yardımcı doçent kadrosunda bulunan katılımcı öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Yardımcı doçentler, 4,0167 aritmetik ortalaması ile, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan sorulara katıldıklarını (Katılıyorum=4 olduğu unutulmamalıdır) ifade etmektedirler. Bu unvandaki katılımcıları, 3,8500 skoru ile profesör doktor kadrosunda olan öğretim elemanları izlemektedir. Bu skor, 3,5'in üstünde ve 4'e yakın olduğundan, profesör doktor kadrosunda bulunan katılımcıların da anketin birinci bölümüyle ilgili olumlu görüşleri olduğu düşünülmelidir.

Yine Çizelge 18a'dan yola çıkılarak, öğretim üyeliği kadrosunda bulunan katılımcıların, anketin birinci bölümünde yer alan ve kendilerine verilen hizmetlerle ilgili olarak, öğretim üyesi olmayan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Bu çizelgede yer alan değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ise aşağıdaki Çizelge 18b'den görülebilir.

Çizelge 18b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Unvanlar Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,404	6	0,401	1,380	0,231
Gruplar içi	27,303	94	0,290		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 18b, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanları arasında, anketin birinci bölümünde yer alan sorularla ilgili olarak ve kendilerine verilen hizmetlerle ilgili olarak algılama düzeylerinde anlamlı bir fark olup olmadığı görülmektedir. Eğer çizelgede, (P

değeri), 0,05'ten küçükse veya 0,05'e eşit ise istatistiksel olarak gruplar (okutman, araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, yardımcı doçent doktor, doçent doktor ve profesör doktor) arasında anlamlı bir fark vardır. Buna karşın, , eğer 0,05'ten büyükse anlamlı bir fark olmadığı anlamına gelmektedir. Bu çizelge ile ilgili olarak, 0,231'dir; bu nedenle de unvanlar arasında, “Genel Görünüm” başlığı altında ölçülen hizmetlerin kalitesinin algılanmasında anlamlı bir fark yoktur.

Çizelge 19a. Fakültedeki Bölümler Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Bölüm	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	24	3,6896	0,5413	0,1105	3,4610	3,9182	2,15	4,45
Özel Eğitim	16	3,7406	0,4005	0,1001	3,5272	3,9540	3,00	4,30
Eğitim Bilimleri	16	3,7156	0,4867	0,1217	3,4563	3,9750	2,80	4,35
Yabancı Diller Eğitimi	25	3,4580	0,6087	0,1217	3,2067	3,7093	1,30	4,25
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	3,9125	0,4945	0,1236	3,6490	4,1760	3,20	4,70
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	4	3,4875	0,8420	0,4210	2,1477	4,8273	2,30	4,25
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Ankete katılan öğretim elemanlarının, fakültedeki bölümlere göre dağılımına bakıldığında, 101 katılımcının 24'ü İlköğretim Bölümü, 16'sı Özel Eğitim Bölümü, 16'sı Eğitim Bilimleri Bölümü, 25'i Yabancı Diller Eğitimi Bölümü, 16'sı Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü ve 4'ü de Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü kadrosunda bulunmaktadır. Bu bölümler arasında, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü öğretim elemanları, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetleri 3,9125 aritmetik ortalama ile olumluya yakın bir biçimde algılamaktadır. Birinci bölümle ilgili olarak, olumlu ya da olumsuz olarak adlandıramayacak, yani kararsız görüşe sahip olan bölümler ise Yabancı Diller Eğitimi Bölümü (3,4580) ile Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümüdür (3,4875). Çizelge 19a'dan da görüldüğü gibi, Eğitim Fakültesi bünyesinde bulunan bölümlerin aritmetik ortalamaları arasında fazla bir algılama farkı bulunmamaktadır.

Çizelge 19b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Bölümler Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,320	5	0,464	1,609	0,165
Gruplar içi	27,387	95	0,288		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 19b, sahip olduğu 0,165 gibi bir P değeri, istatistiksel olarak fakültede yer alan bölümler arasında, “Genel Görünüm” bölümünü algılamada anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durum, öğretim elemanları birinci bölümde yer alan hizmetlerle ilgili beklentilerine bağlı olarak, kendilerine verilen hizmetleri, fakültenin hangi bölümünde olursa olsunlar benzer ve birbirine yakın biçimlerde algıladıkları olarak yorumlanabilir.

Çizelge 20a. Yaş Grupları Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	3,6875	0,6245	0,1104	3,4623	3,9127	1,30	4,45
30-39 yaş arası	42	3,5214	0,4967	7,664E-02	3,3666	3,6762	2,15	4,35
40-49 yaş arası	23	3,8413	0,4731	9,864E-02	3,6367	4,0459	2,75	4,70
50-59 yaş arası	4	4,1500	0,1225	6,124E-02	3,9551	4,3449	4,00	4,25
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde ankete katılan öğretim elemanlarının yaş gruplarına bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun 30-39 yaş arasında olduğu görülmektedir. Buna karşın, 32 tanesi 20-29 yaş, 23 tanesi 40-49 yaş ve 4 tanesi de 50-59 yaş arasında bulunduklarını belirtmektedirler. Çizelge 20a’ya bakıldığında, ilk dikkat çeken nokta, 50-59 yaş grubunda bulunan katılımcı öğretim elemanlarının “Genel Görünüm” bölümü ile ilgili algılamalarının çok yüksek olduğudur. Bu gruptaki öğretim elemanları, 4,1500 aritmetik ortalama ile birinci bölümde yer alan hizmetlerin verildiğine “kesinlikle katılıyorum” görüşüne yakın bir cevap vermişlerdir. Onları, bu sonuca en yakın takip eden yaş grubu ise 40-49 yaş arası öğretim elemanlarının oluşturduğu gruptur. Çizelge 20a’da yer alan diğer yaş grupları ise, bu gruptan oldukça düşüktür. Bu verilerden, ankete katılan öğretim elemanlarının yaşları büyükçe, kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini algılama düzeyleri doğru orantılı olarak artmaktadır. Ayrıca, yaş grubu daha büyük olan öğretim elemanlarının, “Genel Görünüm” bölümüyle ilgili olarak, yaş grubu daha küçük olan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu düşüncelere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Çizelge 20b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,533	3	0,844	3,014	0,034
Gruplar içi	27,174	97	0,280		
Toplam	29,707	100			

Bir önceki paragrafta, Çizelge 20a ile ilgili yapılan yorumların doğruluğu ve geçerliliği, kendisini Çizelge 20b’de göstermektedir. P değeri 0,034 çıktığından, istatistiksel olarak yaş grupları arasında, “Genel Görünüm” bölümünü algılama açısından anlamlı bir fark vardır.

Çizelge 21a. Cinsiyet Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Cinsiyet	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Kadın	60	3,7333	0,4446	5,740E-02	3,6185	3,8482	2,75	4,45
Erkek	41	3,5817	0,6611	0,1033	3,3730	3,7904	1,30	4,70
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Eğitim Fakültesi’nde uygulanan anketin sonuçlarına bakıldığında, Çizelge 21a’dan ankete katılan öğretim elemanlarının 41’i erkek iken 60 tanesinin kadın öğretim elemanı oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, “Genel Görünüm” bölümünü kadın öğretim elemanlarının algılama skoru 3,7333 iken, erken olan öğretim elemanlarının algılama skoru 3,5817 olarak çıkmıştır. Bu durum kadın öğretim elemanlarının erkek öğretim elemanlarına oranla “Genel Görünüm” bölümü hakkında biraz daha olumlu düşündüklerini göstermektedir.

Çizelge 21b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Cinsiyet Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,560	1	0,560	1,902	0,171
Gruplar içi	29,147	99	0,294		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 21a’da erkek ve kadın katılımcıların sahip olduğu aritmetik ortalamaların birbirine çok yakın olmasından da anlaşılabileceği gibi, Çizelge 21b’de yer alan P değeri (0,171), “Genel Görünüm” bölümüyle ilgili olarak, kadın ve erkek öğretim

elemanlarının algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Çizelge 22a. Kurumda Bulunma Süresi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Kurumda Bulunma Süresi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
5 yıl ve daha az süredir	54	3,5741	0,5852	7,963E-02	3,4144	3,7338	1,30	4,40
6-10 yıl arası	15	3,6200	0,4292	0,1108	3,3828	3,8577	2,80	4,45
11-15 yıl arası	13	3,9038	0,5528	0,1533	3,5698	4,2379	3,15	4,70
16-20 yıl arası	16	3,7906	0,4688	0,1172	3,5408	4,0404	2,75	4,25
21-25 yıl arası	2	3,9500	0,2121	0,1500	2,0441	5,8559	3,80	4,10
26 ve daha fazla süre	1	4,2500	0	0	0	0	4,25	4,25
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çizelge 22a, ankete katılan öğretim elemanlarının kurumda bulunma sürelerinin, kendilerine verilen ve “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerle ilgili algılama düzeylerini göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, öğretim elemanlarının kaç yıldır çalışıyorlarsa çalışsınlar, hizmet kalitesiyle ilgili orta, olumluya yakın veya olumlu görüşleri olduğu gözlenmektedir. 26 veya daha fazla bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmeti algılama skoru ise 4,2500’dür. Bu durum, bu gruba giren öğretim elemanlarının beklentilerini karşılamak için verilen hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak olumlunun da üstünde bir görüş taşıdıklarını göstermektedir. Çizelge 20a’da yer alan yaş grubu ile karşılaştırıldığında, bir çelişki görülmemekte; yaşı büyük olup kurumda da uzun bir süredir bulunan öğretim elemanlarının, yaşı genç olup kurumda da daha az bir zamandır bulunan öğretim elemanlarına oranla “Genel Görünüm” bölümünde belirtilen hizmetleri olumlu gördükleri anlaşılmaktadır.

Çizelge 22b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Kurumda Bulunma Süresi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	1,971	5	0,394	1,350	0,250
Gruplar içi	27,736	95	0,292		
Toplam	29,707	100			

“Genel Görünüm” bölümüyle ilgili kurumda bulunma süresi bazında varyans analizi çalışması sonucunda, P değeri 0,250 olarak çıkmıştır. Bu sonuç ise, istatistiksel olarak, kurumda bulunma süreleri arasında algılama açısından anlamlı bir fark olmadığını açıkça göstermektedir.

Çizelge 23a. Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Daha Önce Bir Kurumda Çalışma	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	3,6865	0,4555	6,575E-03	3,5542	3,8187	2,75	4,45
Kamu Kurumunda	24	3,7625	0,4299	8,776E-02	3,5810	3,9440	3,15	4,70
Özel Şirkette	13	3,6269	0,6512	0,1806	3,2334	4,2040	2,30	4,30
Başka Üniversitede	10	3,7600	0,6389	0,2020	3,3029	4,2171	2,15	4,35
Valıf Üniversitesinde	2	3,9250	0,1061	7,500E-02	2,9720	4,8780	3,85	4,00
Yurtdışındaki Üniv.’de	1	2,8000	0	0	0	0	2,80	2,80
Yurtdışındaki Kurumda	2	2,4000	2	1,1000	-11,5768	16,3768	1,30	3,50
Diğer	1	3,4000	0	0	0	0	3,40	3,40
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çizelge 23a’dan da görüldüğü gibi, ankete katılan 101 öğretim elemanının 48 tanesi daha önceden başka herhangi bir kurumda çalışmadıklarını belirtmektedirler. 53 tanesi ise çalıştıklarını ifade etmektedirler. “Genel Görünüm” bölümünde belirtilen hizmetleri algılama açısından, daha önceden herhangi bir yerde çalışmadığını ifade eden öğretim elemanları ile daha önceden kamu kurumunda ve özel bir şirkette çalıştığını söyleyen öğretim elemanlarının benzer ve yakın aritmetik ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Bu gruba giren öğretim elemanlarının genel olarak ortanın biraz üstünde bir algılama gösterdikleri söylenebilir. Buna karşın, yurtdışında bir üniversitede veya yurtdışında herhangi bir kurumda çalışmış olan öğretim elemanlarının, “Genel Görünüm” bölümünde verilen hizmetlerle ilgili algılaması, diğer gruptaki öğretim elemanlarına oranla daha düşük çıkmıştır. Yurtdışında bir üniversitede çalışanlar 2,8000 ve yurtdışında herhangi bir kurumda çalışmış olan kişiler de 2,4000 gibi bir algılama skoru (aritmetik ortalama) ile anketin “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerle ilgili olarak olumsuza yakın düşündüklerini gözler önüne sermektedirler.

**Çizelge 23b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Başka Kurumda Çalışmış Olma
Bazında Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	4,509	7	0,644	2,377	0,028
Gruplar içi	25,198	93	0,271		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 23b’den görüldüğü gibi, P değeri 0,028 olarak çıkmıştır. Bu sonuç, tanımlayıcı soruda yer alan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Zaten, Çizelge 23a’da da açıklanmaya çalışıldığı gibi, yurtdışında bir kurumda çalışmış olanların olumsuz bir görüş içinde olması ve buna karşın başka bir yerde çalışmamış, kamu kurumunda çalışmış veya özel bir şirkette çalışmış öğretim elemanlarının da olumluya yakın bir görüş içerisinde olması anlamlı bir fark olduğunun açık bir ispatıdır.

**Çizelge 24a. Eskişehirli Olma Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün
Değerlendirilmesi**

Eskişehir’li Misiniz?	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	46	3,5978	0,5949	8,771E-02	3,4212	3,7745	1,30	4,45
Hayır	55	3,7336	0,4967	6,697E-02	3,5994	3,8679	2,15	4,70
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çalışmada, öğretim elemanlarının Eskişehirli olup olmamalarının kendilerine verilen hizmetin kalitesini etkileyip etkilemediği merak edilen değişkenlerden biri idi. Ankete katılan öğretim elemanlarına bakıldığında, bunların 55 tanesinin Eskişehirli olmadığı görülmektedir. Buna karşın, 46 tanesi de Eskişehirli olduğunu belirtmiştir. “Genel Görünüm” bölümünde verilen hizmetlerle ilgili düşüncelerine bakıldığında, Eskişehirli olan öğretim elemanları, bu bölümde yer alan hizmetler ilgili olarak orta ile olumlu arasında bir görüş belirtmiştir (algılama skoru 3,5978’dir). Buna karşın, Eskişehirli olmadığını belirten öğretim elemanları ise, aynı hizmetlerle ilgili olarak, Eskişehirli olanlara oranla biraz daha olumlu düşünmektedir. Diğer bir deyişle, Eskişehirli olmayanların “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerle ilgili algılama skoru 3,7336’dır. Tam olarak olumlu olmasa da, olumluya yakın bir çizgi çizmektedir.

Çizelge 24b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,462	1	0,462	1,564	0,214
Gruplar içi	29,245	99	0,295		
Toplam	29,707	100			

Bu tanımlayıcı soru ile ilgili olarak ortaya çıkan 0,214 olarak ortaya çıkmıştır. Bu değer, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerin algılanmasında, öğretim elemanlarının Eskişehirli olması veya Eskişehirli olmaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığını göstermektedir.

Çizelge 25a. Yöneticilik Deneyimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Yöneticilik Deneyimi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	21	3,7571	0,4506	9,834E-02	3,5520	3,9623	2,75	4,35
Hayır	80	3,6494	0,5676	6,346E-02	3,5231	3,7757	1,30	4,70
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Ankete katılan öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini algılama düzeyini etkileyebileceği düşünülen bir diğer değişken de yöneticilik deneyimleriydi. Diğer bir deyişle, yöneticilik yapmış öğretim elemanlarının kendilerine verilen hizmetleri, yöneticilik deneyimi olmayan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algılayacakları düşünülmekteydi. Ama, Çizelge 25a’da yer alan veriler, bu düşüncemizi doğrulamamaktadır. Yöneticilik yapanların algılama skorları 3,7571 iken, yapmayan öğretim elemanlarının algılama skoru ise 3,6494’tür. Deneyimi olan öğretim elemanları, olmayanlara oranla biraz daha olumlu olarak “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetleri olumlu algılamaktayken, bu oran anlamlı bir fark yaratacak kadar değildir.

**Çizelge 25b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yöneticilik Deneyimi Bazında
Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,193	1	0,193	0,648	0,423
Gruplar içi	29,514	99	0,298		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 25b, 0,423 P değeri nedeniyle, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, yöneticilik deneyimi olmakla yöneticilik yapmamak arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

**Çizelge 26a. Yüksek Lisans Eğitimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün
Değerlendirilmesi**

Yüksek Lisans	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
Eğitiminiz		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	6	3,7333	0,4834	0,1973	3,2261	4,2406	3,00	4,10
A.Ü. Devam Ediyorum	25	3,6460	0,6341	0,1268	3,3843	3,9077	1,30	4,35
A.Ü. Yaptım	41	3,6829	0,4865	7,598E-02	3,8365	3,8365	2,30	4,45
Yurtiçi Başka Üniv.	26	3,6423	0,6003	0,1177	3,3998	3,8848	2,15	4,70
Yurt dışında Yaptım	3	3,8667	0,3403	0,1965	3,0212	4,7121	3,60	4,25
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çizelge 26a’dan ankete katılan öğretim elemanlarının 6 tanesinin henüz yüksek lisans yapmadığı, 25 tanesinin Anadolu Üniversitesi’nde yüksek lisans eğitimine halen devam ettiği, 41 tanesinin Anadolu Üniversitesi’nde yaptığı, 26 tanesinin yurtiçinde başka bir üniversitede yaptığı ve sadece 3 tanesinin yurtdışında bir üniversitede yapmış olduğu belirlenmektedir. Çizelgeden, yüksek lisans eğitimi ile ilgili durum ne olursa olsun, “Genel Görünüm” bölümünde yer alan hizmetlerin algılanması skorları arasında sıkı benzerlikler olduğu görülmektedir. Hatta yurtdışında yüksek lisans eğitimini tamamlamış öğretim elemanlarının algılama skoru, tanımlayıcı sorunun diğer seçeneklerindeki öğretim elemanlarıyla karşılaştırıldığında, az da olsa diğerlerine oranla daha olumludur. Bu durum, çağdaş olarak adlandırılan ve her türlü imkana sahip olduğu söylenen yurtdışı üniversitelerinde bulunup orada verilen hizmetlerden faydalanan öğretim elemanlarının daha olumlu düşünceleri ve algılamalarının diğerlerine oranla yüksek çıkması Anadolu Üniversitesi’nin ve Eğitim Fakültesi’nin haklı bir başarısı olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 26b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,181	4	4,524E-02	0,147	0,964
Gruplar içi	29,526	96	0,308		
Toplam	29,702	100			

Çizelge 26b’de de görüldüğü gibi, P değerinin 0,964 olarak çıkması nedeniyle, yüksek lisans eğitimi değişkeni bazında, istatistiksel olarak öğretim elemanlarının “Genel Görünüm”de yer alan hizmetleri algılamalarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 27a. Doktora Eğitimi Bazında “Genel Görünüm” Bölümünün Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	3,6057	0,5886	8,873E-02	3,4267	3,7846	1,30	4,40
A.Ü. Devam Ediyorum	19	3,4868	0,5201	0,1193	3,2362	3,7375	2,15	4,45
A.Ü. Yaptım	15	3,7200	0,4021	1,038E-01	3,4973	3,9427	3,15	4,25
Yurtiçi Başka Üniv.	17	4,0059	0,4670	0,1133	3,7658	4,2460	3,00	4,70
Yurt dışında Yaptım	6	3,6750	0,5317	0,2171	3,1170	4,2330	2,75	4,25
Toplam	101	3,6718	0,5450	5,423E-02	3,5642	3,7794	1,30	4,70

Çizelge 27a’ya bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının 44 tanesinin doktora eğitimini yapmadıkları belirlenmiştir. Yine çizelgeye dikkat edildiğinde, “Genel Görünüm” bölümüyle ilgili olarak en yüksek algılama skorunu (4,0059 ile), doktorasını yurtiçinde başka bir üniversitede yapan öğretim elemanlarının aldığı görülmektedir. Doktorasını yurtiçinde başka bir üniversitede tamamlayan öğretim elemanları, “Genel Görünüm” başlığı altında yer alan hizmetlerle ilgili olarak olumlu görüşün de üstünde bir görüş bildirmektedirler. Bu gruba giren öğretim elemanlarının, Anadolu Üniversitesi’nden ve Eğitim Fakültesi’nden olan beklentilerini, doktora yaptıkları üniversite ortamı ve yaşamından esinlenerek oluşturdukları düşünüldüğünde, beklentilerinin olumlunun üstünde bir algılama skoru ile karşılandığını belirtmeleri sadece Anadolu Üniversitesi’nin ve Eğitim Fakültesi’nin bir başarısı olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 27b. “Genel Görünüm” Bölümüyle İlgili Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,775	4	0,694	2,473	0,050
Gruplar içi	26,932	96	0,281		
Toplam	29,707	100			

Çizelge 27b’de yer alan P değeri (0,050), doktora eğitimi ile ilgili değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu anlamlı farkı yaratan ise doktora eğitimini yurtiçinde başka bir üniversitede yaptığını belirten öğretim elemanlarının “Genel Görünüm” bölümündeki sorulara verdikleri cevaplardır.

4.5. Anabilim Dalı Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Çizelge 18a’dan itibaren yapılan yorumlar, öğretim elemanlarının tanımlayıcı sorularda belirttikleri değişkenlerine göre, “Genel Görünüm” bölümüyle ilgili algılama düzeylerini ve aralarındaki farkları içermektedir. Çizelge 28a’dan itibaren yapılacak yorumlar ise, tanımlayıcı sorular bazında, öğretim elemanlarının anabilim dalı başkanlığı tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanma düzeylerini ve aralarındaki farkları içerecektir.

Çizelge 28a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvan Bazında Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,9551	1,0177	0,4551	2,6915	5,2187	2,94	5,00
Araştırma Görevlisi	24	3,2662	0,9290	0,1896	2,8739	3,6585	1,35	4,86
Öğretim Görevlisi	36	2,9688	0,9250	0,1542	2,6558	3,2818	1,22	4,86
Yrd.Doç.	9	2,3288	0,7958	0,2653	1,7171	2,9405	1,29	3,33
Yrd.Doç.Dr.	22	3,4722	0,5375	0,1146	3,2339	3,7105	2,37	4,47
Doç.Dr.	4	3,1327	0,7007	0,3504	2,0176	4,2477	2,47	4,12
Prof.Dr.	1	4,0204	0	0	0	0	4,02	4,02
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Anketin ikinci bölümünü oluşturan “Anabilim Dalı Tarafından Verilen Hizmetler” bölümünün iletişim hizmetleri kısmı 49 sorudan oluşmaktadır. Aritmetik ortalamalara göre hareket ettiğimizde, profesör doktor olup ankete katılanların anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerini 4,0204 algılama skoru ile olumlu olarak değerlendirdiğini ifade etmektedirler. Olumlu görüş olarak adlandırabileceğimiz bir diğer algılama skoru da 3,9551 ile okutman kadrosunda görevli öğretim elemanlarına aittir. Buna karşın, unvanlar bazında bakıldığında, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanma düzeyi en düşük yardımcı doçentlere aittir. Bu unvanda bulunan öğretim elemanlarının iletişim hizmetleriyle ilgili olarak aritmetik ortalaması 2,3288 olarak çıkmıştır. Sözkonusu olan bu algılama skoru da, yardımcı doçentlerin iletişim hizmetleriyle ilgili olumsuzya yakın düşündüklerini göstermektedir.

Çizelge 28b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvan Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	13,852	6	2,309	3,261	0,006
Gruplar içi	66,548	94	0,708		
Toplam	80,400	100			

P değerinin 0,006 olarak çıkması, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanması açısından, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Profesör doktor olan öğretim elemanları ve okutmanlar olumlu bir algılama sergilerken, yardımcı doçent olan öğretim elemanları olumsuzya yakın bir algılama düzeyi göstermektedirler.

Çizelge 29a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakültedeki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi

Bölüm	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	24	2,9949	0,9627	0,1965	2,5884	3,4014	1,22	4,86
Özel Eğitim	16	3,1416	0,6436	0,1609	2,7986	3,4845	1,61	4,12
Eğitim Bilimleri	16	3,8342	0,4709	0,1177	3,5833	4,0851	2,96	4,86
Yabancı Diller Eğitimi	25	3,4000	0,7455	0,1491	3,0923	3,7077	1,67	5,00
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	2,2832	0,7951	0,1988	1,8595	2,7068	1,29	3,33
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	4	3,4796	1,2441	0,6221	1,5000	5,4592	1,65	4,33
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Çizelge 29a, ankete katılan öğretim elemanlarının bulundukları bölümler bazında, kendilerine verilen iletişim hizmetlerinin algılanma düzeyini ve skorunu belirtmektedir. Aritmetik ortalama yardımıyla algılama skorlarına bakıldığında, Eğitim Bilimleri Bölümü'nde olan öğretim elemanları, diğer bölümlerde olanlara oranla, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, 3,8342 skoru nedeniyle daha yüksek ve olumluya yakın olarak algılamaktadırlar. Söz konusu iletişim hizmetlerinin kalitesini diğer bölümlere oranla en düşük algılama düzeyi İlköğretim Bölümü'ne aittir. Bu bölümde yer alan öğretim elemanlarının, kendilerine verilen iletişim hizmetleriyle ilgili sorulara verdikleri cevapların algılama skoru 2,9949'dur. Bu skor, bu bölümde bulunan öğretim elemanlarının kendilerine verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini ne olumlu ne de olumsuz, yani orta düzeyde algıladıklarının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Çizelge 29b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Fakülte'deki Bölümler Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	22,082	5	4,416	7,194	0
Gruplar içi	58,318	95	0,614		
Toplam	80,400	100			

Ankete katılan öğretim elemanlarının, anabilim dalları başkanlıklarından aldıkları iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanma düzeylerine, bulundukları bölümler bazında bakıldığında, bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu rahatlıkla söylenebilir.

Çizelge 30a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	3,2691	0,9749	0,1723	2,9176	3,6206	1,35	5,00
30-39 yaş arası	42	3,0418	0,9946	0,1535	2,7319	3,3517	1,22	5,00
40-49 yaş arası	23	3,1313	0,5765	0,1202	2,8820	3,3806	1,57	4,47
50-59 yaş arası	4	3,6378	0,6236	0,3118	2,6455	4,6300	2,82	4,12
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Yaş gruplarına göre bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının 50-59 yaş grubuna girenleri, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerini diğer yaş

gruplarına oranla daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Bu gruptaki öğretim elemanlarının, iletişim hizmetleriyle ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması 3,6378 olarak çıkmaktadır. Bu algılama skoru da, bu yaş grubunda bulunanların olumluya yakın bir algılamada bulunduklarını göstermektedir. Buna bağlı olarak, özellikle en düşük algılama skoru, 20-29 yaş grubu ile 30-39 yaş grubuna giren öğretim elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Yine de her yaş grubunun arasında, kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini algılamada büyük farklar yoktur.

Çizelge 30b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	1,899	3	0,633	0,782	0,507
Gruplar içi	78,500	97	0,809		
Toplam	80,400	100			

Bu değişkenle ilgili olarak, varyans analizi çizelgesine baktığımızda, anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin yaş grupları bazında değerlendirilmesinde, istatistiksel olarak gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı gözlenmektedir.

Çizelge 31a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Cinsiyet Bazında Değerlendirilmesi

Cinsiyet	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Kadın	60	3,3007	0,8572	1,107E-01	3,0792	3,5221	1,33	4,86
Erkek	41	2,9487	0,9223	0,1440	2,6576	3,2398	1,22	5,00
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Çizelge 31a, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafında verilen iletişim hizmetlerinin kalitelerini algılamalarında cinsiyete göre bir fark bulunup bulunmadığını ortaya koymaktadır. Çizelgeye göre, bayan öğretim elemanlarının verilen hizmetlerin kalitesini erkek öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır. Çünkü, çizelgedeki aritmetik ortalamalara göre, erkek öğretim elemanlarının algılama skoru 2,9487 iken bayan öğretim elemanlarının algılama skoru 3,3007 olarak görülmektedir.

Çizelge 31b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Cinsiyet Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	3,017	1	3,017	3,860	0,052
Gruplar içi	77,383	99	0,782		
Toplam	80,400	100			

Çizelge 31b’de P değerine bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının verilen iletişim hizmetlerinin kalitelerini algılamada cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark zaten kendisini bir önceki çizelgede belirtilen algılama skorları ile de hissettirmektedir.

Aşağıda yer alan Çizelge 32a, öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından kendilerine verilen ve iletişim hizmetleri olarak adlandırılan hizmetlerin kalite düzeylerini kurumda bulunma süreleri açısından ortaya koymaktadır. Çizelge 32a’ya bakıldığında, “Genel Görünüm” başlığı altında belirtilen hizmetlerin kurumda bulunma süreleri açısından algılanma durumu ile neredeyse aynı olduğu gözlenmektedir. Diğer bir deyişle, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin öğretim elemanları tarafından, kurumda bulunma süreleri arttıkça, daha olumlu olarak algılandığı görülmektedir. Özellikle 26 yıl ve üstünde bir süredir kurumda bulunduklarını belirten öğretim elemanlarının algılama skoru 4,1224 olarak çıktığından, bu öğretim elemanlarının olumlunun da üstünde bir algılama düzeyine sahip olduklarını belirtmek mümkündür. Bu grubu, 3,4184 algılama skoru ile 21-25 yıl arasında kurumda bulunduklarını belirten öğretim elemanları izlemektedir.

Çizelge 32a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda Bulunma Süresi Bazında Değerlendirilmesi

Kurumda Bulunma Süresi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
5 yıl ve daha az süredir	54	3,1036	0,9986	0,1359	2,8310	3,3761	1,22	5,00
6-10 yıl arası	15	3,2272	0,9173	0,2368	2,7192	3,7352	1,33	4,86
11-15 yıl arası	13	3,1429	0,7590	0,2105	2,6842	3,6015	1,29	4,20
16-20 yıl arası	16	3,1952	0,6979	0,1745	2,8233	3,5670	1,57	4,47
21-25 yıl arası	2	3,4184	0,4762	0,3367	-8,6030	7,6970	3,08	3,76
26 yıl ve daha fazla süre	1	4,1224	0	0	0	0	4,12	4,12
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Çizelge 32a'ya ek olarak, Çizelge 32b de, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kurumda bulunma süreleri bazında varyans analizini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, P değerinin 0,901 olarak çıkması, ankete katılan öğretim elemanlarının verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini algılamalarında, bu tanımlayıcı soru (kurumda bulunma süresi) ışığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı söylenebilir.

**Çizelge 32b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda
Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	1,323	5	0,265	0,318	0,901
Gruplar içi	79,077	95	0,832		
Toplam	80,400	100			

Aşağıda yer alan Çizelge 33a, ankete katılan öğretim elemanlarının hem Anadolu Üniversitesi'ne gelmeden önce başka bir kurumda çalışıp çalışmadıklarını hem de çalıştıkları kurumun niteliğine göre anabilim dalı başkanlıklarından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini algılama skorunu göstermektedir. Söz konusu olan çizelgeye bakıldığında, en yüksek algılama skoruna sahip olan grup 4,4694 aritmetik ortalama ile daha önceden yurtiçinde bir vakıf üniversitesinde çalıştığını belirten öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, daha önceden bir vakıf üniversitesinde çalışmış olan öğretim elemanları, daha önce hiçbir kurumda çalışmayan, kamu kuruluşunda çalışan, özel bir şirkette çalışan, yurtdışında bir üniversitede veya bir kurumda çalışan öğretim elemanlarına oranla, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Bu durum, aslında her ne kadar bir devlet üniversitesi olarak nitelendirilse de Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki anabilim dalları başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kaliteli olduğunun ve öğretim elemanlarının beklentilerini karşıladığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Buna karşın, yine Çizelge 33a'dan yola çıkılarak, Anadolu Üniversitesi'ne gelmeden önce yurtdışında bir üniversitede çalışmış öğretim elemanları (algılama skoru 2,9388) ile yurtdışında bir kurumda çalışmış öğretim elemanları (algılama skoru 2,5612)

anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerini olumlu olarak değil de orta düzeyde bir algılamanın altında hissettiklerini belirtmektedirler.

Çizelge 33a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Çalıştığı Kurum Bazında Değerlendirilmesi

Daha Önce Çalıştığı Kurum	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	3,0514	1,0259	0,1481	2,7536	3,3493	1,22	5,00
Kamu	24	3,3435	0,6556	0,1338	3,0667	3,6204	1,69	4,86
Özel Şirket	13	3,2779	0,7775	0,2157	2,8080	3,7477	1,65	4,33
Başka Üniversites	10	3,1020	0,6161	0,1948	2,6613	3,5428	1,69	3,84
Vakıf Üniversitesi	2	4,4694	0,7504	0,5306	-2,2727	11,2115	3,94	5,00
Yurtdışı Üniversite	1	2,9388	0	0	0	0	2,94	2,94
Yurtdışı Bir Kurum	2	2,5612	1	0,8878	-8,7188	13,8412	1,67	3,45
Diğer	1	1,5918	0	0	0	0	1,59	1,59
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Bununla birlikte, Çizelge 33b'ye bakıldığında ise anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanmasında daha önce başka bir kurumda çalışma değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı gözlenmektedir.

Çizelge 33b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Bulunduğu Kurum Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	8,242	7	1,177	1,518	0,171
Gruplar içi	72,158	93	0,776		
Toplam	80,400	100			

Ankete katılan öğretim elemanlarının Eskişehirli olma durumlarının anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu olarak algılamalarına bir neden oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde, Eskişehirli olan öğretim elemanlarının algılama skorunun 3,1100 olduğu saptanırken, Eskişehirli olmaya öğretim elemanlarının algılama skorunun da 3,1978 olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar Eskişehirli olmayan öğretim elemanlarının algılama skoru diğerine oranla biraz yüksek de olsa, aralarında algılama açısından çok da bir fark yoktur.

Çizelge 34a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Eskişehir'li misiniz?	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	46	3,1100	0,8758	0,1291	2,8499	3,3701	1,22	4,86
Hayır	55	3,1978	0,9199	0,1240	2,9491	3,4464	1,29	5,00
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Zaten, Eskişehirli olma değişkeni açısından bakıldığında, 0,627 P değeriyle, anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanmasında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı Çizelge 34b'den rahatlıkla görülmektedir.

Çizelge 34b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,193	1	0,193	0,238	0,627
Gruplar içi	80,207	99	0,810		
Toplam	80,400	100			

Çizelge 35a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi

Yöneticilik Deneyimi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	21	3,3596	0,5322	0,1161	3,1173	3,6018	2,37	4,37
Hayır	80	3,1048	0,9656	0,1080	2,8900	3,3197	1,22	5,00
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Yukarıda yer alan Çizelge 35a, ankete katılan öğretim elemanlarının, yöneticilik yapma veya yapmama durumunun anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerin kalitesinin algılanma skorunu ortaya çıkarmaktadır. Çizelgeye göre, daha önceden yöneticilik yapmış öğretim elemanları, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, yöneticilik yapmamış olanlara oranla daha olumlu olarak algılamaktadır. Ama yine de aralarında, bu hizmetlerin kalitesini algılama açısından çok bir fark yoktur.

Çizelge 35b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	1,079	1	1,079	1,347	0,249
Gruplar içi	79,320	99	0,801		
Toplam	80,400	100			

Çizelge 35b’de de görüldüğü gibi, P değerinin ,249 olarak çıkması, az önce yapılan yorumu doğrulamakta; diğer bir deyişle, ankete katılan öğretim elemanları arasında, yöneticilik deneyimi bazında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Öğretim elemanlarının algılamalarının karşılaştırıldığı bir diğer baz da yüksek lisans eğitimi ile ilgilidir. Yüksek lisans eğitimi baz alınarak, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesi hakkındaki görüşlerine bakıldığında (Çizelge 36a), en düşük algılama skorunu (2,9617 ile) yüksek lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi’nde yaptığını belirten öğretim elemanlarının oluşturduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, yüksek lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi’nde tamamlayan öğretim elemanları, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini orta düzeye yakın bir biçimde algılamaktadırlar. Bu grubu, yakından takip eden bir diğer grup ise yüksek lisans eğitimini, henüz yapmadığını belirten öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Bu gruptaki öğretim elemanları da, 3,0714 algılama skoru ile, anabilim dalları tarafından verilen hizmetlerin kalitesini orta düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra, verilen hizmetlerin kalitesini diğer gruptaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladığını belirten grup ise, 3,4049 algılama skoru ile yüksek lisans eğitimine halen Anadolu Üniversitesi’nde devam ettiklerini belirten öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Çizelge 36a’ya dikkatli olarak bakıldığında, ilginç bir sonuçla karşılaşılmaktadır. Bu sonuca göre, yüksek lisans eğitimini yurtdışında tamamlamış olan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, yüksek lisans eğitimini yapmamış, Anadolu Üniversitesi’nde yapmış ve yurtiçinde

başka bir üniversitede yapmış öğretim elemanlarına oranla daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Ortaya çıkan bu sonuç, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki anabilim dallarının, yurtdışındaki benzer olan anabilim dallarının bazılarına oranla öğretim elemanlarının beklentilerini karşılamada daha etkili olduğu söylenebilir.

Çizelge 36a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Yüksek Lisans	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
Eğitiminiz		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	6	3,0714	0,4537	0,1852	2,5953	3,5476	2,53	3,71
A.Ü. Devam Ediyor	25	3,4049	0,9682	0,1936	3,0053	3,8045	1,22	5,00
A.Ü. Yaptım	41	2,9617	0,9843	0,1537	2,6510	3,2723	1,29	4,86
Yurtiçi Başka Üniv.	26	3,2261	0,7431	0,1457	2,9259	3,5262	1,65	4,37
Yurt dışı	3	3,3605	0,6797	0,3924	1,6720	5,0491	2,82	4,12
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Bu sonuçla benzerlik taşıyan bir diğer sonuç da yüksek lisans eğitimini yurtiçinde tamamlamış öğretim elemanları ile ilgilidir. Eğitimi yurtiçinde başka bir üniversitede tamamlamış öğretim elemanları da, yüksek lisans eğitimi henüz yapmamış ve Anadolu Üniversitesi'nde tamamlamış olan öğretim elemanlarına oranla, anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu bulduklarını belirtmektedirler.

Çizelge 36b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	3,393	4	0,848	1,057	0,382
Gruplar içi	77,007	96	0,802		
Toplam	80,400	100			

Çizelge 36b'ya bakıldığında, yüksek lisans eğitimi bazında ele alındığında, anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Ama gruplar kendi içlerinde ek tek ele alınıp diğerleri ile bire bir karşılaştırıldığında (Çizelge 36a'da yapıldığı gibi), aralarında az da olsa algılama farkları olduğu görülebilir.

Çizelge 37a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	3,2621	0,8879	0,1338	2,9921	3,5320	1,22	5,00
A.Ü. Devam Ediyor	19	2,6112	1,0838	0,2486	2,0888	3,1335	1,33	4,86
A.Ü. Yaptım	15	3,1714	0,8546	0,2207	2,6981	3,6447	1,29	4,47
Yurtiçi Başka Üniv.	17	3,4070	0,5743	0,1393	3,1117	3,7022	2,37	4,37
Yurt dışı	6	3,3844	0,6836	0,2791	2,6669	4,1018	2,47	4,12
Toplam	101	3,1578	0,8967	8,922E-02	2,9808	3,3348	1,22	5,00

Çizelge 37a, ankete katılan öğretim elemanlarının, doktora eğitimi değişkeni baz alınarak, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kaliteleri ile ilgili algılama görüşlerini içermektedir. Çizelgeye bakıldığında, en olumlu algılama doktora eğitimini yurtiçinde başka bir üniversitede yaptığını belirten öğretim elemanlarından (algılama skoru 3,4070) gelmektedir. Bu grubu yakından takip eden diğer grup (algılama skoru 3,3844) ise doktora eğitimini yurtdışında yaptığını ifade eden öğretim elemanlarından oluşmaktadır. En düşük algılama skoru ise doktora eğitimine halen Anadolu Üniversitesi'nde yaptığını belirten öğretim elemanlarına aittir.

Çizelge 37b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	7,522	4	1,880	2,477	0,049
Gruplar içi	72,878	96	0,759		
Toplam	80,400	100			

Bu bağlamda, doktora bazında incelendiğinde, anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar (doktora eğitimini yapmamış, Anadolu Üniversitesi'nde yapmakta olan, Anadolu Üniversitesi'nde yapmış, yurtiçinde başka bir üniversitede yapmış, yurtdışında bir üniversitede yapmış öğretim elemanları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark ise Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin, diğer üniversitelerdeki anabilim dallarına oranla, kaliteli olduğu ve beklentileri karşılar nitelikte olduğu yönündedir.

4.6. Anabilim Dalı Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Hatırlanabileceği gibi, ankette yer alan ikinci, üçüncü ve dördüncü ana bölümler kendi içlerinde de iki alt bölümden oluşmaktadır. Bunlardan biri iletişim hizmetleri diğer ise fiziksel hizmetlerdir. Ankete verilen cevaplar da bu bağlamda, iki alt bölümden oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının sadece iletişim hizmetleri ile ilgili beklentilerini karşılamak, onların tatmin edilmesi ve mutlu edilmesi için yeterli değildir. Bu tür hizmetlerin yanı sıra, iç müşteri bağlamında bütünsel kalitenin sağlanabilmesi için öğretim elemanlarının fiziksel hizmetlerle ilgili beklentilerinin de karşılanması gerekmektedir.

Şu ana kadar verilen Çizelge 28a ile Çizelge 37b arasındaki çizelgeler, öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen iletişim hizmetleriyle ilgili algılama düzeylerini ortaya koyan çizelgelerdi. Çizelge 38a ile Çizelge 47b arasındaki çizelgelerde ise, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerle ilgili algılama düzeylerini ortaya koyan çizelgeler olacaktır.

Çizelge 38a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,3000	1,1599	0,5187	1,8598	4,7402	1,64	4,86
Araştırma Görevlisi	24	2,7798	0,7174	0,1464	2,4768	3,0827	1,50	4,36
Öğretim Görevlisi	36	2,6329	0,6513	0,1086	2,4126	2,8533	1,36	4,21
Yrd.Doç.	9	2,8492	0,7917	0,2639	2,2406	3,4578	1,36	3,64
Yrd.Doç.Dr.	22	3,2500	0,7081	0,1510	2,9361	3,5639	1,79	4,07
Doç.Dr.	4	2,7500	0,7342	0,3671	1,5817	3,9183	1,93	3,71
Prof.Dr.	1	3,2857	0	0	0	0	3,29	3,29
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 38a, ankete katılan öğretim elemanlarının, unvanlar bazında, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerle ilgili olarak algılamalarını ve birbirleri arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Çizelgeye göre, anabilim dallarının verdiği fiziksel hizmetleri, diğer unvanlara oranla daha olumlu olarak algıladıklarını belirten öğretim elemanları

fakülte'deki okutmanlardır. Çizelgede, okutmanların aritmetik ortalamalarından yola çıkılarak, algılama skorunu 3,3000 olarak görmek mümkündür. sadece bu skora bakılarak da, okutmanların, anabilim dalları tarafından kendilerine verilen fiziksel hizmetleri orta düzeyde kaliteli olarak algıladıkları belirtilebilir.

Buna karşın, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetleri diğer unvanlara oranla daha olumsuz algılayan öğretim elemanları ise, 2,7500 algılama skoru ile doçent doktor unvanına sahip öğretim elemanlarıdır. Bu skor ise, doçent doktor olan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetleri orta düzeyin altında algıladıklarının bir göstergesidir.

Bununla birlikte, doçent doktor olan öğretim elemanları gibi, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri ve yardımcı doçentler de, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetleri orta düzeyin altında ve olumsuzu yakın bir biçimde algıladıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi yönetim birimlerinde görevli olan kişiler tarafından dikkate alınması gereken bir sonuçtur.

Çizelge 38b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar

Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	6,552	6	1,092	2,085	0,062
Gruplar içi	49,226	94	0,524		
Toplam	55,778	100			

Çizelge 38b, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin unvanlar bazında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktadır. P değerine baktığımızda, öğretim elemanlarının unvanlar bazında, fiziksel hizmetleri algılamalarında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Çizelge 39a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki
Bölümler Bazında Değerlendirilmesi**

Bölüm	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	24	2,6042	0,5099	0,1041	2,3889	2,8195	1,36	3,43
Özel Eğitim	16	3,0045	0,9212	0,2303	2,5136	3,4953	1,50	4,36
Eğitim Bilimleri	16	2,9420	0,7502	0,1875	2,5422	3,3417	1,64	3,79
Yabancı Diller Eğitimi	25	2,9771	0,7926	0,1585	2,6500	3,3043	1,64	4,86
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	2,7813	0,7226	0,1806	2,3962	3,1663	1,36	3,64
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	4	3,2143	0,9601	0,4800	1,6866	4,7420	1,86	4,07
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetler ilgili olarak, unvanlar bazında ortaya çıkan sonucun bir benzeri, bölümler bazında da kendisini göstermektedir. Bu yönetim birimi tarafından verilen fiziksel hizmetlerinin kalitesini diğer bölümlere oranla daha olumsuz olarak algılayan bölüm, 2,6042 algılama skoru ile İlköğretim Bölümü'dür. Bölümler arasında, fiziksel hizmetler ilgili olarak, en olumlu görüşe sahip olan bölüm ise, 3,2143 algılama skoru ile Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'dür. Çizelgeye genel olarak bakıldığında ise, bölümler bazında, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin algılanması orta veya olumsuz yakın bir seviyede ortaya çıkmıştır.

**Çizelge 39b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki
Bölümler Bazında Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,953	5	0,591	1,062	0,386
Gruplar içi	52,825	95	0,556		
Toplam	55,778	100			

Fakültedeki bölümlerin fiziksel hizmetleri algılama düzeyleri birbirine yakın çıktığı için ve P değerinden de yola çıkarak gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

**Çizelge 40a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları
Bazında Değerlendirilmesi**

Yaş	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	2,6964	0,7425	0,1313	2,4287	2,9641	1,50	4,36
30-39 yaş arası	42	2,8418	0,8053	0,1243	2,5909	3,0928	1,36	4,86
40-49 yaş arası	23	3,0497	0,5986	0,1248	2,7909	3,3085	1,93	3,79
50-59 yaş arası	4	3,4107	0,6608	0,3304	2,3593	4,4622	2,43	3,86
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 40a, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin yaş grupları bazında algılanmasıyla ilgili sonuçları ortaya koymaktadır. Yaş grupları bazında incelendiğinde, iletişim hizmetlerinin algılanmasıyla benzer bir sonucu hatta daha düzenli bir sonucu ortaya koyduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, ankete katılan öğretim elemanlarının yaşları arttıkça, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Bununla birlikte, ankete katılan ve 20-29 yaş grubu arasında olan öğretim elemanları, diğer yaş grubundaki öğretim elemanlarına oranla anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, 2,6964 aritmetik ortalama ile, daha olumsuz biçimde algılamaktadırlar. Aynı kategoriye giren hizmetleri en olumlu algılayan öğretim elemanları ise 50-59 yaş grubu arasında bulunan öğretim elemanlarıdır.

**Çizelge 40b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları
Bazında Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	2,908	3	0,969	1,778	0,156
Gruplar içi	52,871	97	0,545		
Toplam	55,778	100			

Yaş grupları bazında bakıldığında, Çizelge 40bden, gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı gözlenmektedir. Diğer bir deyişle, yaş grupları arasında uçurum sayılabilecek türde algılama skorları bulunmamaktadır.

**Çizelge 41a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Cinsiyet
Bazında Değerlendirilmesi**

Cinsiyet	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Kadın	60	2,9310	0,6880	8,882E-02	2,7532	3,1087	1,50	4,21
Erkek	41	2,7700	0,8249	0,1288	2,5097	3,0304	1,36	4,86
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini cinsiyetleri bazında nasıl değerlendirdiklerini Çizelge 41a'da görmek mümkündür. Bayan öğretim elemanları, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetleri 2,9310 skoru ile algılamakta, erkek öğretim elemanları 2,7700 skoru ile algılamaktadır. Diğer bir deyişle, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin algılanmasında erkek öğretim elemanlarına oranla bayan öğretim elemanları daha olumlu düşünmektedirler.

**Çizelge 41b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Cinsiyet
Bazında Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,631	1	0,631	1,132	0,290
Gruplar içi	55,148	99	0,557		
Toplam	55,778	100			

Çizelge 41b, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin algılanmasında cinsiyet bazında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını ölçmektedir. P değerine bakıldığında, fiziksel hizmetlerin algılanmasında cinsiyet bazında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Çizelge 42a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda
Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi**

Kurumda Bulunma Süresi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
5 yıl ve daha az süredir	54	2,7288	0,7479	0,1018	2,5247	2,9330	1,36	4,86
6-10 yıl arası	15	2,8524	0,6627	0,1711	2,4854	3,2193	1,79	4,00
11-15 yıl arası	13	2,8022	0,9101	0,2524	2,2522	3,3522	1,36	4,07
16-20 yıl arası	16	3,3259	0,4983	0,1246	3,0604	3,5914	2,36	3,86
21-25 yıl arası	2	2,9643	1,0607	0,7500	-6,5654	12,4939	2,21	3,71
26 yıl ve üstü süredir	1	3,7143	0	0	0	0	3,71	3,71
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 42a, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin kurumda bulunma süreleriyle ilgili olarak algılanma düzeyini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, kurumda 26 ve üstü bir süredir bulunan öğretim elemanlarının kendilerine verilen sözkonusu hizmetlerin kalitesini algılamaları, daha az bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu gruba giren öğretim elemanlarının fiziksel hizmetleri algılama skoru, 3,7143'tür, diğer bir deyişle olumluya yakındır. Ama az önce de belirtildiği gibi, diğer gruba giren öğretim elemanlarına oranla daha olumludur.

Buna karşın, 5 yıl ve daha az bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanlarının ise, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini algılamaları, diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumsuzdur. Bu gruba giren öğretim elemanlarının algılama skoru ise 2,7288'dir, diğer bir deyişle, orta ve olumsuz bir görüş arasında algılama düzeylerine sahiptirler. Bu grupta bulunan öğretim elemanlarını ise 6-10 yıldır kurumda bulunan öğretim elemanları ile 11-15 yıldır kurumda bulunan öğretim elemanları oluşturmaktadır.

**Çizelge 42b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda
Bulunma Süresi Bazında Varyans Analizi**

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	5,195	5	1,039	1,951	0,093
Gruplar içi	50,584	95	0,532		
Toplam	55,778	100			

Çizelge 42b'ye bakıldığında, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, kurumda bulunma süreleri açısından, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 43a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Daha Önce Çalıştığı Kurum	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	2,8259	0,8136	0,1174	2,5896	3,0621	1,36	4,36
Kamu	24	2,7321	0,5416	0,1106	2,5034	2,9609	1,50	3,71
Özel Şirket	13	2,8407	0,7605	0,2109	2,3811	3,3002	1,86	3,86
Başka Üniversites	10	3,2071	0,6393	0,2022	2,7498	3,6645	1,93	4,21
Vakıf Üniversitesi	2	4,0357	1,1617	0,8214	-6,4015	14,4729	3,21	4,86
Yurtdışı Üniversite	1	3,6429	0	0	0	0	3,64	3,64
Yurtdışı Bir Kurum	2	2,5714	1	0,5000	-3,7817	8,9245	2,07	3,07
Diğer	1	2,3571	0	0	0	0	2,36	2,36
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Ankete katılan öğretim elemanlarının, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesi ile ilgili görüşlerine daha önceden başka bir kurumda çalışma durumu açısından bakıldığında, 4,0357 algılama skoru ile, daha önceden bir vakıf üniversitesinde çalışmış öğretim elemanlarının kendilerine verilen bu tür bir hizmeti diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir düzeyde karşıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte, daha önceden yurtiçinde özel bir şirkette çalışmış, yurtiçinde kamu işinde çalışmış ve şu ana kadar başka bir yerde hiç çalışmamış olan öğretim elemanlarına oranla hem yurtiçinde başka bir devlet üniversitesinde çalışmış veya yurtdışında bir üniversitede çalışmış öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu bir düzeyde algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu durum, Anadolu Üniversitesi'nin yurtiçindeki ve yurtdışındaki benzer üniversitelerle kalite açısından yarışabildiğini hatta bazı durumlarda öğretim elemanlarının beklentilerini onlardan daha etkili olacak bir biçimde karşılayabildiğini göstermektedir. Buna karşın, şu ana kadar başka bir kurumda çalışmadığını belirten öğretim elemanlarının, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına göre daha olumsuz olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 43b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Çalıştığı Kurum Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	5,452	7	0,779	1,439	0,199
Gruplar içi	50,327	93	0,541		
Toplam	55,778	100			

Yukarıdaki karşılaştırmalar ışığında bakıldığında, daha önce çalıştığı kurum bazında ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 44a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Eskişehir'li misiniz?	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	46	2,8137	0,7079	0,1042	2,6038	3,0236	1,36	3,93
Hayır	55	2,9091	0,7825	0,1055	2,6975	3,1206	1,36	4,86
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 44a, öğretim elemanlarının, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin algılanmasında Eskişehirli olmalarının etkisinin bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Bu doğrultuda, ankete katılan ve Eskişehirli olmadığını belirten öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, Eskişehirli olan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir biçimde algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Eskişehirli olan öğretim elemanlarının algılama skoru 2,8137 iken Eskişehirli olmadığını ifade eden öğretim elemanlarının algılama skoru 2,9091'dir. Diğer bir açıdan bakıldığında ise, bu iki skor da verilen hizmetlerin orta düzeyde algılanmasının altındadır.

Çizelge 44b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,228	1	0,228	0,407	0,525
Gruplar içi	55,550	99	0,561		
Toplam	55,778	100			

Bir önceki çizelgede de görüldüğü gibi, algılama skorları birbirine çok yakındır. Bu açıdan bakıldığında, P değerinin de 0,525 olarak çıkmış olması, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, Eskişehir olma bazında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı gözlenmektedir.

Çizelge 45a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi

Yöneticilik Deneyimi	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	21	3,0034	0,6883	0,1502	2,6901	3,3167	1,79	4,00
Hayır	80	2,8295	0,7614	8,513E-02	2,6600	2,9989	1,36	4,86
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 45a, ankete katılan öğretim elemanlarının, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, yöneticilik deneyiminin fark yaratıp yaratmadığı araştırılmaktadır. Çizelgeye göre, yöneticilik deneyimi olan öğretim elemanlarının, yöneticilik deneyimi olmayan öğretim elemanlarına oranla anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerinin kalitesini daha olumlu bir biçimde algıladıkları görülmektedir. Buna karşın, yöneticilik deneyimi olan öğretim elemanları, fiziksel hizmetlerin kalitesini 3,0034 algılama skoru ile hissettiklerini belirtmekte, bu skor da orta düzeyde bir algılamaya karşılık gelmektedir.

Çizelge 45b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	0,503	1	0,503	0,901	0,345
Gruplar içi	55,275	99	0,558		
Toplam	55,778	100			

Bir önceki çizelgede de görüldüğü gibi, algılama skorları birbirine çok yakındır. Bu açıdan bakıldığında, P değerinin de 0,345 olarak çıkmış olması, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin

algılanmasında, yöneticilik deneyimi bazında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı gözlenmektedir.

Çizelge 46a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Yüksek Lisans Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	6	3,3690	0,6768	0,2763	2,6589	4,0792	2,57	4,36
A.Ü. Devam Ediyor	25	2,7029	0,7723	0,1545	2,3841	3,0216	1,36	4,86
A.Ü. Yaptım	41	2,8136	0,7816	0,1221	2,5669	3,0603	1,36	4,07
Yurtiçi Başka Üniv.	26	2,9176	0,6229	0,1222	2,6660	3,1692	1,79	3,86
Yurt dışı	3	3,4762	0,8816	0,5090	1,2862	5,6662	2,50	4,21
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 46a'ya bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, yüksek lisans eğitimleri bazında değerlendirdiğimizde, ilginçtir ki, yine yüksek lisans eğitimini yurtdışında bir üniversitede yapmış olan öğretim elemanlarının, diğer öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu grupta bulunan öğretim elemanlarının algılama skorları ise 3,4762'dir. Bu skor tek başına değerlendirildiğinde, yurtdışında yüksek lisans yapmış öğretim elemanlarının verilen fiziksel hizmetleri, orta ve biraz üstünde bir düzeyde algıladıkları görülebilir.

Buna karşın, yüksek lisans eğitimi bazında bakıldığında, en düşük algılama düzeyini, 2,7029 aritmetik ortalama ile, yüksek lisans eğitimine Anadolu Üniversitesi'nde devam eden öğretim elemanları oluşturmaktadır. Bu düşük algılama düzeyini ise, 2,8136 algılama skoru ile yüksek lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi'nde tamamladığını belirten öğretim elemanları oluşturmaktadır.

Çizelge 46b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	3,483	4	0,871	1,598	0,181
Gruplar içi	52,296	96	0,545		
Toplam	55,778	100			

Bir önceki çizelgede de görüldüğü gibi, algılama skorları birbirine çok yakındır. Bu açıdan bakıldığında, P değerinin de 0,181 olarak çıkmış olması, ankete katılan öğretim elemanlarının anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, yüksek lisans eğitimi bazında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı gözlenmektedir.

Çizelge 47a. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik	Standart	Standart	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
		Ortalama	Sapma	Hata	Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	2,6964	0,7204	0,1086	2,4774	2,9155	1,36	4,86
A.Ü. Devam Ediyor	19	2,5940	0,6340	0,1454	2,2884	2,8996	1,86	4,21
A.Ü. Yaptım	15	2,9476	0,8788	0,2269	2,4610	3,4343	1,36	4,07
Yurtiçinde Başka Üniv.	17	3,4370	0,5544	0,1345	3,1519	3,7220	1,93	4,36
Yurtdışında Bir Üniv.	6	3,1429	0,5873	0,2398	2,5266	3,7592	2,57	3,93
Toplam	101	2,8656	0,7468	7,431E-02	2,7182	3,0131	1,36	4,86

Çizelge 47a, ankete katılan öğretim elemanlarının doktora eğitimleri bazında, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanma düzeylerini gözler önüne sermektedir. Çizelgeden hareketle, 3,4370'lik algılama skoru ile yurtiçinde başka bir üniversitede doktora eğitimlerini tamamlamış öğretim elemanlarının diğer gruplardaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir biçimde verilen hizmetleri algıladıkları söylenebilir. Buna karşın, en düşük algılama düzeyine ise, 2,5940'lık bir algılama skoru ile doktora eğitimlerine halen Anadolu Üniversitesi'nde devam ettiğini belirten öğretim elemanları sahiptir.

Çizelge 47b. Anabilim Dalları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	8,773	4	2,193	4,479	0,002
Gruplar içi	47,005	96	0,490		
Toplam	55,778	100			

Çizelge 47b ile doktora bazında incelendiğinde, anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar (doktora eğitimini yapmamış, Anadolu Üniversitesi'nde yapmakta olan, Anadolu Üniversitesi'nde yapmış, yurtiçinde

başka bir üniversitede yapmış, yurtdışında bir üniversitede yapmış öğretim elemanları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu fark ise Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin, diğer üniversitelerdeki anabilim dallarına oranla, kaliteli olduğu ve beklentileri karşılar nitelikte olduğu yönündedir.

Şu ana kadar verilen Çizelge 38a ile Çizelge 47b arasındaki çizelgeler, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'ndeki anabilim dalları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktaydı. Ayrıca bu çizelgeler oluşturulurken gruplar arasında anlamlı bir fark olup olmadığına bakılmaksızın tüm tanımlayıcı sorularla ilgili sonuçlar verilmişti. Bu yol tercih edilen bir yol; ama hem zaman alıcı hem de okuyucuyu çok sık çizelgelerle karşılaştırdığı için sıkıcıdır. Bu tür engelleri ortadan kaldırmak için, bundan sonraki bölümlerde, bölüm başkanlıkları ve dekanlık tarafından verilen iletişim ve fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanma düzeylerini aktarırken tanımlayıcı sorularla ilgili her çizelge verilmeyecek; sadece grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunan tanımlayıcı sorular ve ayrıca ilginç sonuçları olduğu düşünülen çizelgeler aktarılacaktır.

4.7. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Herhangi bir fakültede iç müşteri olarak değerlendirilen öğretim elemanlarına, anabilim dalları gibi bölüm başkanlıkları da hizmetler vermekte, bir anlamda onların beklentilerini karşılamaya çalışmaktadır. Sözkonusu beklentiler, diğer yönetim kadrolarında olduğu gibi, hem iletişim hizmetlerini hem de fiziksel hizmetleri bünyesinde barındırmaktadır. “Bulgular ve Yorum” kısmının bu bölümünde ise, öğretim elemanlarının bölüm başkanlıkları tarafından kendilerine verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, tanımlayıcı sorular bağlamında, nasıl algıladıkları araştırılacaktır.

**Çizelge 48a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar
Bazında Değerlendirilmesi**

Unvan	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,5720	1,0544	0,4715	2,2628	4,8812	2,20	4,98
Araştırma Görevlisi	24	3,2933	0,9352	0,1909	2,8984	3,6882	1,68	4,96
Öğretim Görevlisi	36	2,9250	0,8449	0,1408	2,6391	3,2109	1,28	4,20
Yrd.Doç.	9	2,3267	0,7959	0,2653	1,7149	2,9385	1,14	3,66
Yrd.Doç.Dr.	22	3,1209	0,7762	0,1655	2,7767	3,4651	1,16	4,20
Doç.Dr.	4	2,6200	1,3183	0,6591	0,5224	4,7176	1,04	4,14
Prof.Dr.	1	4,0200	0	0	0	0	4,02	4,02
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Çizelge 48a'ya göre, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanma düzeyini, unvanlar bazında değerlendirdiğimizde, ankete katılan öğretim elemanlarının içinde, diğer öğretim elemanlarına oranla, en olumlu ve en yüksek algılama düzeyinin profesör doktor unvanında olan öğretim elemanlarına ait olduğu açık bir biçimde görülmektedir. Hatta 4,0200 gibi yüksek bir algılama skoruna sahiptir. En düşük algılama skoru ise yardımcı doçent unvanında olan öğretim elemanlarına aittir. Hatırlanacağı gibi, yardımcı doçent unvanında olan öğretim elemanları, ankete Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü'nden katılmışlardı. Diğer bir deyişle, ankete katılan öğretim elemanları arasında yardımcı doçent unvanında olan öğretim elemanları, diğer unvanlardaki öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerini daha olumsuz olarak değerlendirmektedirler. Zaten Çizelge 48a'da, bu unvandaki öğretim elemanlarının da algılama skoru 2,3267 çıkarak, yardımcı doçentlerin iletişim hizmetlerini orta düzeyin de altında, hatta olumsuzu yakın bir algılama durumu sergilediğini belirtmektedir.

Bununla birlikte, okutman unvanında bulunan öğretim elemanlarının da, profesör unvanında bulunanlardan sonra, ikinci en iyi algılama skoruna sahip olduğu görülmekte; bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğer unvandaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir biçimde algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Çizelge 48b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	9,816	6	1,636	2,122	0,058
Gruplar içi	72,482	94	0,771		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 48b, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, unvanlar bazında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını çıkarma açısından önem taşımaktadır. Gruplar arasında (unvanlar) anlamlı bir fark olabilmesi için, P değerinin 0,050'ye eşit veya bu değer altında olması beklenir. Çizelgeye bakıldığında, bu grup için, 0,058 olarak çıkmıştır. Bu değer, her ne kadar az önce belirtilen anlamlılık aralığında olmasa da çok yakın bir anlam ifade etmektedir. Bu bağlamda, Çizelge 48b unvanlar bazında incelendiğinde, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar (unvanlar) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu söylemek mümkündür.

Aşağıdaki Çizelge 49a, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin, fakültelerdeki bölümler bazında, öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığını göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, bölüm başkanlıklarından alınan iletişim hizmetlerinin kalitesini, diğer bölümlere oranla daha olumlu bulunduğunu belirten bölüm, Eğitim Bilimleri Bölümü'dür. Bu bölüm tek başına değerlendirildiğinde ise, bölümde bulunan öğretim elemanları, bölüm başkanlığından aldıkları iletişim hizmetlerinin kalitesini orta düzeyin üstünde ve olumluya yakın bir düzeyde (algılama skoru 3,6038'dir) algıladıkları ifade etmektedirler. Buna karşın, fakültenin bir diğer bölümü olan Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü'ndeki öğretim elemanları, diğer bölümlerdeki öğretim elemanlarına oranla kendi bölüm başkanlığından aldıkları iletişim hizmetlerinin kalitesini ortanın altında, hatta olumsuzya yakın bir düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü'nün algılama skoru ise 2,3175'tir. Bu skor, olumsuz bir algılama düzeyi olarak düşünülebilir. Bununla birlikte, bölüm başkanlıklarından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, Eğitim Bilimleri Bölümü'nden sonra, yüksek algılayan bir diğer bölüm de Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'dür.

**Çizelge 49a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin
Fakültedeki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi**

Bölüm	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	24	3,0325	0,8078	0,1649	2,6914	3,3736	1,32	4,58
Özel Eğitim	16	3,0638	0,7240	0,181	2,6779	3,4496	1,60	4,14
Eğitim Bilimleri	16	3,6938	0,6061	0,1515	3,3708	4,0167	2,20	4,96
Yabancı Diller Eğitimi	25	2,9632	0,9711	0,1942	2,5624	3,3640	1,04	4,98
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	2,3175	0,8169	0,2042	1,8822	2,7528	1,14	3,66
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	4	3,5600	1,2711	0,6356	1,5374	5,5826	1,66	4,32
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Çizelge 49a'da yer alan aritmetik ortalamalardan da anlaşıldığı üzere, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesi, fakültede bulunan bölümler bazında farklı biçimlerde algılanmaktadır. Bu çizelgeyle ilgili hazırlanan varyans analizi çizelgesine (Çizelge 49b) bakıldığında, P değerinin 0,001 olarak çıkması, bu farklı biçimde algılanmayı doğrulamaktadır. Diğer bir deyişle, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

**Çizelge 49b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin
Fakültedeki Bölümler Bazında Varyans Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	16,424	5	3,285	4,737	0,001
Gruplar içi	65,873	95	0,693		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 50a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş grubu	32	3,2181	0,9070	0,1603	2,8911	3,5451	1,60	4,96
30-39 yaş grubu	42	2,9781	1,0149	0,1566	2,6618	3,2944	1,14	4,98
40-49 yaş grubu	23	2,8357	0,7047	0,1469	2,5309	3,1404	1,04	3,70
50-59 yaş grubu	4	3,2550	0,6646	0,3323	2,1975	4,3125	2,66	4,14
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Çizelge 50a, yaş grupları açısından bakıldığında, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığını gözler

önüne sermektedir. Hatırlanacak olursa, anabilim dalı başkanlıklarından alınan iletişim ve fiziksel hizmetlerin kalitesi, yaş grubu büyüdükçe daha olumlu olaak algılanmaktaydı. Buna karşın, bölüm başkanlıklarından alınan iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Bu tür hizmetlerin algılanma düzeylerine bakıldığında, diğer hizmetlerde olduğu gibi, 50-59 yaş grubu içine giren öğretim elemanlarının diğer yaş grubunda olan öğretim elemanlarına oranla bölüm başkanlıklarından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Ama bu yaş grubunu, 20-29 yaş arasında bulunan öğretim elemanları izlemektedir. Diğer bir deyişle, diğer hizmetlerin algılanmasından farklı olarak 20-29 yaş grubu arasında bulunan öğretim elemanları, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini 30-39 ve 40-49 yaş grubu arasında bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Her ne kadar sonuç bu şekilde çıksa da hangi yaş grubunda olursa olsun, tüm öğretim elemanlarının bu hizmetleri algılama düzeyleri neredeyse aynıdır, birbirine çok yakındır. Daha da açıklamak gerekirse, 20-29 yaş grubu ile 50-59 yaş grubu arasındaki öğretim elemanları bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini ora düzeyin biraz üstünde algılarken; aynı hizmetleri 30-39 yaş grubu ile 40-49 yaş grubu arasındaki öğretim elemanları da orta düzeyin biraz altında algılama skoruna sahiptir.

Çizelge 50b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	2,316	3	0,772	0,936	0,426
Gruplar içi	79,981	97	0,825		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 50b, yaş grupları bazında incelendiğinde, P değerinin 0,426 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Zaten bir önceki çizelgede de açıklanmaya çalışıldığı gibi, tüm yaş gruplarının algılama skorları birbirine çok yakındı.

**Çizelge 51a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda
Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi**

Kurumda Bulunma Süresi	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
5 yıl ve daha az süredir	54	3,0444	0,9101	0,1238	2,7960	3,2928	1,32	4,98
6-10 yıl arası	15	3,2907	0,9467	0,2444	2,7664	3,8149	1,28	4,20
11-15 yıl arası	13	2,7585	0,9505	0,2636	2,1841	3,3328	1,14	4,20
16-20 yıl arası	16	2,9187	0,8772	0,2193	2,4513	3,3862	1,04	4,02
21-25 yıl arası	2	2,9200	0,1697	0,1200	1,3953	4,4447	2,80	3,04
26 yıl ve üstü süredir	1	4,1400	0	0	0	0	4,14	4,14
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Çizelge 51a, ankete katılan öğretim elemanlarının bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında kurumda bulunma sürelerinin ne yönde fark yarattığını göstermektedir. Hatırlanacak olursa, anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen hizmetlerin algılanmasında, kurumda bulunma süresi arttıkça algılama düzeyinin de olumlu yönde arttığı görülmüştü. Ama aynı durum, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında kendisini göstermemektedir. Çizelgeye bakıldığında, kurumda 26 yıl ve daha fazla bir süredir bulunan öğretim elemanlarının, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu gruptaki öğretim elemanlarını ise sırasıyla 6-10 yıldır ve 5 yıl veya daha az bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanları izlemektedir. 11-15 yıldır kurumda bulunan öğretim elemanları ise bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına göre en düşük düzeyde algılayan katılımcıları oluşturmaktadırlar. Diğer bir deyişle, 26 yıl veya üstünde bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanları verilen bu hizmetlerin kalitesini 4,1400 gibi bir algılama skoru ile olumlunun üstünde olduğunu vurgularlarken; 11-15 yıldır kurumda bulunan öğretim elemanları ise aynı hizmetleri, 2,7585 algılama skoru ile, ortanın altında bir düzeyde hissettiklerini ifade etmektedirler.

**Çizelge 51b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Kurumda
Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	3,443	5	0,689	0,829	0,532
Gruplar içi	78,855	95	0,830		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 51b, kurumda bulunma süreleri bazında incelendiğinde, P değerinin 0,532 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Çizelge 52a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce
Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi**

Daha Önce Bir Kurum	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	2,8779	1,0306	0,1488	2,5787	3,1772	1,04	4,58
Kamu	24	3,2000	0,6556	0,1338	2,9232	3,4768	1,68	4,96
Özel Şirket	13	3,3554	0,8069	0,2238	2,8678	3,8430	1,66	4,32
Başka Bir Üniversitede	10	2,9900	0,5381	0,1702	2,6051	3,3749	2,20	3,86
Vakıf Üniversitesinde	2	4,4600	0,7354	0,5200	-2,1472	11,0672	3,94	4,98
Yurtdışında Bir Üniversitede	1	2,2000	0	0	0	0	2,20	2,20
Yurtdışında Bir Kurumda	2	2,4900	1,1455	0,8100	-7,8020	12,7820	1,68	3,30
Diğer	1	1,7400	0	0	0	0	1,74	1,74
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Ankete katılan öğretim elemanlarının, Anadolu Üniversitesi'ne gelmeden çalıştıkları başka kurumlar varsa, buralarda aldıkları hizmetlerin kalitesinin, Eğitim Fakültesi tarafından verilen hizmetlerin kalitesini algılamalarını etkilediği düşünülmektedir. Nitekim Çizelge 52a'da, başka bir kurumda çalışma durumu açısından öğretim elemanlarının bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini algılama düzeylerini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, daha önceden yurtiçinde vakıf üniversitesinde çalışmış olan öğretim elemanlarının diğer öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerini olumlu (hatta 4,4600 algılama skoru ile neredeyse "çok olumlu"ya yakın) bir düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç, kaliteyi ön planda tutarak hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini amaç edinen vakıf üniversitelerine karşı Anadolu Üniversitesi Eğitim

Fakültesi'nin öğretim elemanlarının beklentilerini karşılamada ve algılamalarını yükseltmede başarılı olduğunun bir göstergesidir.

Buna karşın, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini, diğer gruptaki öğretim elemanlarına oranla daha düşük olarak algıladıklarını belirten öğretim elemanlarının ise daha önceden yurtdışında bir üniversitede veya yurtdışında bir başka kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu gruptaki öğretim elemanları, diğer öğretim elemanlarına oranla daha olumsuz olarak algılasalar da, tek başlarına değerlendirildiğinde bölüm başkanlıkları tarafından verilen hizmetlerin kalitesini orta düzeye yakın bir biçimde algılamaktadırlar.

Çizelge 52b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Bazında Varyans Analizi

	Kareler	Serbestlik	Kareler	F	P
	Toplamı	Derecesi	Ortalama	İstatistiği	Değeri
Gruplararası	10,221	7	1,460	1,884	0,081
Gruplar içi	72,076	93	0,775		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 52b, daha önce başka bir kurumda çalışma durumu bazında incelendiğinde, P değerinin 0,081 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ama 0,081 değeri gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmasına çok yakın bir değerdedir.

Çizelge 53a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Eskişehir'li misiniz?	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	46	2,9130	0,9424	0,1390	2,6332	3,1929	1,04	4,96
Hayır	55	3,1327	0,8727	0,1177	2,8968	3,3686	1,14	4,98
Toplam	101	3,0327	0,9072	9,027E-02	2,8536	3,2118	1,04	4,98

Çalışmanın başında, ankete katılan öğretim elemanlarının Eskişehirli olmalarının, kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini algılamalarında olumlu bir etki yapacağı düşünülmüştür. Çizelge 53a da, bizlere, öğretim elemanlarının Eskişehirli olmaları ile

olmamalarının, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında etkisinin ne yönde olduğunu göstermektedir. Çizelgeye göre, Eskişehirli olmayan öğretim elemanları, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerini Eskişehirli olan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir biçimde algılamaktadırlar. Eskişehirli olanların algılama skorları 2,9130 (orta düzeyin biraz altı) iken, Eskişehirli olmayan öğretim elemanlarının algılama skoru 3,1327 (orta düzeyin biraz üstü) olarak çıkmıştır. Görüldüğü gibi, her iki grubun da algılama düzeyleri birbirlerine çok yakındır.

Çizelge 53b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Eskişehirli Olma Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	1,209	1	1,209	1,476	0,227
Gruplar içi	81,088	99	0,819		
Toplam	82,297	100			

Çizelge 53b, Eskişehirli olma bazında incelendiğinde, P değerinin 0,227 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar (Eskişehirli olma ve Eskişehirli olmama) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

4.8. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Bu başlık altında, ankete katılan öğretim elemanlarının tanımlayıcı sorular bağlamında, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin nasıl algılandığına dair elde edilen sonuçlar aktarılacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, sözkonusu olan sonuçlar aktarılırken tüm tanımlayıcı sorularla ilgili çizelgeler değil de grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunan ve ayrıca ilginç sonuçları olan çizelgelere yer verilecektir.

Bu konuyla ilgili ilk çizelge ise Çizelge 54a'dır. Bu çizelgede, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanlar bazında, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesi ile ilgili düşünceleri karşılaştırılmaktadır.

Çizelge 54a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,8250	0,9115	0,4076	2,6932	4,9568	2,94	5,00
Araştırma Görevlisi	24	2,7682	0,6523	0,1331	2,4928	3,0437	1,63	3,94
Öğretim Görevlisi	36	2,6233	0,6724	0,1121	2,3958	2,8508	1,56	4,00
Yrd.Doç.	9	2,6667	0,8244	0,2748	2,0330	3,3004	1,44	3,81
Yrd.Doç.Dr.	22	3,0852	0,7244	0,1544	2,7640	3,4064	1,44	4,06
Doç.Dr.	4	2,6250	0,9312	0,4656	1,1432	4,1068	1,50	3,75
Prof.Dr.	1	3,3750	0	0	0	0	3,38	3,38
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Çizelge 54a'ya göre, okutman unvanında olan öğretim elemanları, diğer unvanlarda bulunan öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Ankete katılan okutmanlar, bu hizmetlerin kalitesini 3,8250 algılama skoru ile beklentilerinin karşılandığını ifade etmektedirler. Bu skor ise, görüldüğü gibi olumluya çok yakın bir algılamanın yaşandığını göstermektedir. Okutmanları, orta düzeyin üstünde bir algılama düzeyi ile, sırasıyla profesör doktor ve yardımcı doçent doktor unvanında olan katılımcı öğretim elemanları takip etmektedir.

Bu sonuçlara karşın, ankete katılan öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanları da, diğer öğretim elemanlarına oranla bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumsuz olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Öğretim görevlisi olan öğretim elemanlarının algılama skoru ise 2,6233 olarak çıkmıştır ve bu nedenden dolayı da ortanın altında olumsuza yakın bir algılama düzeyi olarak düşünülebilir.

Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	8,719	6	1,453	2,846	0,014
Gruplar içi	47,991	94	0,511		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 54b, öğretim elemanlarının unvanları bazında incelendiğinde, P değerinin 0,014 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar (unvanlar) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Zaten bir önceki çizelge ile ilgili yapılan açıklamadan da görüldüğü gibi, bazı unvanda olan öğretim elemanları olumlunun üstünde bir algılama düzeyi sergilerken, bazılarının da aksine olumsuz çok yakın bir algılama düzeyleri olduğu görülmektedir.

Çizelge 55a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki Bölümler Bazında Değerlendirilmesi

Bölüm	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
İlköğretim	24	2,6927	0,5034	0,1027	2,4802	2,9053	1,56	3,56
Özel Eğitim	16	2,7578	0,7685	0,1921	2,3483	3,1673	1,56	4,00
Eğitim Bilimleri	16	3,0430	0,7429	0,1857	2,6471	3,4388	1,63	4,00
Yabancı Diller Eğitimi	25	2,8800	0,8737	0,1747	2,5194	3,2406	1,44	5,00
Güzel Sanatlar Eğitimi	16	2,6836	0,7734	0,1934	2,2715	3,0957	1,44	3,81
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri	4	3,3438	1,1151	0,5576	1,5694	5,1181	1,69	4,06
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Çizelge 55a, ankete katılan öğretim elemanlarının fakültedeki bölümleri bazında, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıklarını karşılaştırmalarıyla göstermektedir. Çizelgeye göre, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'ndeki öğretim elemanları, diğer bölümlerdeki öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu bir biçimde algıladıklarını ifade etmektedirler. Tek başına ele alındığında ise, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'nün algılama skoru 3,3438'dir. Diğer bir deyişle, fakültedeki diğer bölümlere oranla daha olumlu olarak algılasa da, tek başına, bölüm başkanlığı tarafından verilen hizmetlerin kalitesini orta düzeyde algılamaktadır.

Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Bölümü'nü izleyen ve orta düzeyde algıladığını belirten diğer bölüm de Eğitim Bilimleri Bölümü'dür. Buna karşın, bu iki bölümün dışında kalan ve fakültede bulunan diğer 4 bölüm ise, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini ortanın altında, hatta olumsuzya yakın bir düzeyde algılamaktadırlar. Sonuç olarak, fakültedeki bölümler bazında bakıldığında, bölümler arasında fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanma düzeyi arasında birbirlerinden çok da farklı düzeyler yoktur.

Çizelge 55b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Fakültedeki Bölümler Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	2,723	5	0,545	0,958	0,448
Gruplar içi	53,987	95	0,568		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 55b, öğretim elemanlarının fakültede bulundukları bölümleri bazında incelendiğinde, P değerinin 0,448 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar (fakültedeki bölümler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 56a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	2,6992	0,6695	0,1183	2,4578	2,9406	1,56	3,94
30-39 yaş arası	42	2,8497	0,8818	0,1361	2,5749	3,1245	1,44	5,00
40-49 yaş arası	23	2,9185	0,6472	0,1349	2,6386	3,1983	1,50	3,81
50-59 yaş arası	4	3,1406	0,4430	0,2215	2,4357	3,8456	2,81	3,75
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Çizelge 56a, ankete katılan öğretim elemanlarının yaş grupları bazında, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini genel olarak nasıl algıladıklarını göstermektedir. Çizelgeye göre, ankete katılan öğretim elemanlarının yaşları arttıkça, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesi algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu bağlamda, ankete katılan ve 50-59 yaş grubu

içerisinde bulunan öğretim elemanları, diğer yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu bir biçimde algıladıklarını ifade etmektedirler. En düşük algılama düzeyi ise, 2,6992 algılama skoru ile, 20-29 yaş grubunda bulunan öğretim elemanlarına aittir. Bu durum, bölüm başkanlarının, herhangi bir fiziksel hizmeti verirken, önceliği yaşı ve buna bağlı olarak unvanı da büyük olan öğretim elemanlarına verdiğini gösterebilir.

Çizelge 56b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	1,130	3	0,377	0,657	0,580
Gruplar içi	55,581	97	0,573		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 56b, öğretim elemanlarının yaş grupları bazında incelendiğinde, P değerinin 0,580 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar (yaş grupları) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Zaten bir önceki çizelgede yaş gruplarının sahip oldukları aritmetik ortalamalar (algılama skorları) birbirlerine çok yakındır; orta veya biraz altında bir algılama düzeyini ifade etmektedirler.

Çizelge 57a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Daha Önce Bir Kurum	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	2,7604	0,8167	0,1179	2,5233	2,9976	1,44	4,06
Kamu	24	2,7682	0,5416	0,1105	2,5395	2,9969	1,63	3,75
Özel Şirket	13	3,0240	0,8752	0,2427	2,4952	3,5529	1,69	4,50
Başka Bir Üniversitede	10	2,9375	0,4429	0,1401	2,6207	3,2543	2,25	3,63
Vakıf Üniversitesinde	2	4,1563	1,1932	0,8438	-6,5646	14,8771	3,31	5,00
Yurtdışında Bir Üniversite	1	2,9375	0	0	0	0	2,94	2,94
Yurtdışında Bir Kurumda	2	2,4375	0,8839	0,6250	-5,5039	10,3789	1,81	3,06
Diğer	1	2,0000	0	0	0	0	2,00	2,00
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Daha önce de belirtildiği gibi, ankete katılan öğretim elemanlarının, Anadolu Üniversitesi'ne gelmeden çalıştıkları başka kurumlar varsa, buralarda aldıkları

hizmetlerin kalitesinin, Eğitim Fakültesi tarafından verilen hizmetlerin kalitesini algılamalarını etkilediği düşünülmektedir. Nitekim Çizelge 57a'da, başka bir kurumda çalışma durumu açısından öğretim elemanlarının bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini algılama düzeylerini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, daha önceden yurtiçinde vakıf üniversitesinde çalışmış olan öğretim elemanlarının diğer öğretim elemanlarına oranla, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetleri olumlu (hatta 4,1563 algılama skoru ile olumlunun da üstünde) bir düzeyde algıladıklarını belirtmektedirler. Bu sonuç, kaliteyi ön planda tutarak hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini amaç edinen vakıf üniversitelerine karşı Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin öğretim elemanlarının beklentilerini karşılamada ve algılamalarını yükseltmede başarılı olduğunun bir göstergesidir. Hatırlanacağı gibi (Çizelge 52a'da belirtilen sonuçlar), vakıf üniversitesinde çalışmış ve deneyim elde etmiş öğretim elemanları, bu fiziksel hizmetlerde olduğu gibi, bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin de kalitesini diğer gruptaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu algıladıklarını belirtmişlerdi.

Buna karşın, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, diğer gruptaki öğretim elemanlarına oranla daha düşük olarak algıladıklarını belirten öğretim elemanlarının ise daha önceden yurtdışında bir başka kurumda çalıştıkları görülmektedir. Bu gruptaki öğretim elemanları, diğer öğretim elemanlarına oranla daha olumsuz olarak algılasalar da, tek başlarına değerlendirildiğinde bölüm başkanlıkları tarafından verilen hizmetlerin kalitesini orta düzeye yakın bir biçimde algılamaktadırlar.

Çizelge 57b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Çalışma Durumu Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	5,455	7	0,779	1,414	0,209
Gruplar içi	51,255	93	0,551		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 57b, öğretim elemanlarının daha önce başka bir kurumda çalışma durumu bazında incelendiğinde, P değerinin 0,209 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları

tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 58a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Yüksek Lisans Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	6	2,8229	0,4301	0,1756	2,3715	3,2743	2,31	3,56
A.Ü. Devam Ediyor	25	2,8325	0,8671	0,1734	2,4746	3,1904	1,56	5,00
A.Ü. Yaptım	41	2,8277	0,8223	0,1284	2,5682	3,0873	1,44	4,06
Yurtiçinde Başka Üniver.	26	2,8173	0,6217	0,1219	2,5662	3,0684	1,44	4,00
Yurtdışında Bir Üniver.	3	2,9375	0,7043	0,4067	1,1878	4,6872	2,50	3,75
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Çizelge 58a, öğretim elemanlarının yüksek lisans eğitimleri durumlarına göre, bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin nasıl algılandığını göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, yüksek lisans eğitimi durumlarına göre oluşturulan gruplar için, öğretim elemanlarının tümünün bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini orta düzeyin altında algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Diğer öğretim elemanlarına oranla en düşük algılama düzeyi, 2,8173 algılama skoru ile yüksek lisans eğitimi yurtiçinde başka bir üniversitede yaptığını belirten öğretim elemanlarına aitken; diğer öğretim elemanlarına oranla en yüksek algılama düzeyi ise, 2,9375 algılama skoru ile, yüksek lisans eğitimi yurtdışında bir üniversitede yaptığını belirten öğretim elemanlarına aittir.

Çizelge 58b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yüksek Lisans Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	3,946E-02	4	9,865E-03	0,017	0,999
Gruplar içi	56,671	96	0,590		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 58b, öğretim elemanlarının yüksek lisans eğitimleri bazında incelendiğinde, P değerinin 0,999 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 59a. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	2,7940	0,7591	0,1144	2,5632	3,0248	1,56	5,00
A.Ü. Devam Ediyor	19	2,4770	0,6371	0,1462	2,1699	2,7841	1,63	4,00
A.Ü. Yaptım	15	2,8417	0,8224	0,2123	2,3863	3,2971	1,44	4,06
Yurtiçinde Başka Üniv.	17	3,2868	0,5083	0,1233	3,0254	3,5481	2,44	4,00
Yurtdışında Bir Üniv.	6	2,8750	1,0039	0,4098	1,8215	3,9285	1,50	3,94
Toplam	101	2,8292	0,7531	7,493E-02	2,6805	2,9779	1,44	5,00

Çizelge 59a, ankete katılan öğretim elemanlarının doktora eğitimleri bazında, ölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanma düzeylerini gözler önüne sermektedir. Çizelgeden hareketle, 3,2868'lik algılama skoru ile yurtiçinde başka bir üniversitede doktora eğitimlerini tamamlamış öğretim elemanlarının diğer gruplardaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir biçimde verilen hizmetleri algıladıkları görülmektedir. Buna karşın, en düşük algılama düzeyine ise, 2,4770'lik bir algılama skoru ile doktora eğitimlerine halen Anadolu Üniversitesi'nde devam ettiğini belirten öğretim elemanları sahiptir.

Çizelge 59b. Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	5,986	4	1,496	2,832	0,029
Gruplar içi	50,724	96	0,528		
Toplam	56,710	100			

Çizelge 59b, öğretim elemanlarının doktora eğitimleri bazında incelendiğinde, P değerinin 0,029 olarak çıkması nedeniyle bölüm başkanlıkları tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar (doktora eğitimlerini yapma durumlarına göre) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

4.9. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Herhangi bir fakültede, öğretim elemanları anabilim dalı başkanları ve bölüm başkanlarından hizmet aldıkları gibi, belki de daha fazla bir hizmeti dekanlık kadrosunda bulunan yöneticilerden beklemektedirler. Bu bölümde ise, ankete katılan öğretim elemanlarının, fakültenin üst yönetimi tarafından verilen hizmetlerle ilgili algılama düzeyleri, yine tanımlayıcı sorular bağlamında aktarılacaktır. Algılanma düzeyi ilk ölçülecek hizmetler ise dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetleridir.

Çizelge 60a. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,6600	0,8769	0,3922	2,5712	4,7488	2,66	5,00
Araştırma Görevlisi	24	3,1608	0,7035	0,1436	2,8638	3,4579	1,66	4,74
Öğretim Görevlisi	36	3,0522	0,8049	0,1341	2,7799	3,3246	1,42	4,90
Yrd.Doç.	9	3,0400	1,1461	0,382	2,159	3,921	1,88	4,50
Yrd.Doç.Dr.	22	3,6109	0,6709	0,1430	3,3135	3,9083	1,96	4,50
Doç.Dr.	4	3,4250	1,0478	0,5239	1,7577	5,0923	2,00	4,28
Prof.Dr.	1	3,0400	0	0	0	0	3,04	3,04
Toplam	101	3,2434	0,8139	8,099E-02	3,0827	3,404	1,42	5,00

Çizelge 60a, ankete katılan öğretim elemanlarının, unvanlar bazında, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini nasıl algıladıkları göstermesi açısından önemlidir. Çizelge 60a'ya göre, okutman unvanında olan öğretim elemanları, diğer unvanlarda bulunan öğretim elemanlarına oranla, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Ankete katılan okutmanlar, bu hizmetlerin kalitesini 3,6600 algılama skoru ile beklentilerinin karşılandığını ifade etmektedirler. Bu skor ise, görüldüğü gibi olumluya çok yakın bir algılamanın yaşandığını göstermektedir.

Ankete katılan tüm öğretim elemanları, hangi unvanda olurlarsa olsunlar, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini orta düzeyin üstünde bir algılamayla hissetmektedirler. Okutmanları, orta düzeyin üstünde bir algılama düzeyi ile, sırasıyla

yardımcı doçent doktor ve doçent doktor unvanında olan katılımcı öğretim elemanları takip etmektedir.

Bu sonuçlara karşın, ankete katılan yardımcı doçent ve profesör doktor unvanında olan öğretim elemanları da, diğer öğretim elemanlarına oranla dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumsuz olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Yardımcı doçent ve profesör doktor unvanında olan öğretim elemanlarının algılama skoru ise 3,0400 olarak çıkmıştır ve bu nedenden dolayı da orta bir algılama düzeyi olarak düşünülebilir.

Çizelge 60b. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Unvanlar Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	5,864	6	0,977	1,521	0,180
Gruplar içi	60,385	94	0,642		
Toplam	66,250	100			

Çizelge 60b, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanlar bazında incelendiğinde, P değerinin 0,180 olarak çıkması nedeniyle dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar (unvanlara göre) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 61a. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	3,1644	0,7327	0,1295	2,9002	3,4285	1,66	4,90
30-39 yaş arası	42	3,0567	0,9025	0,1393	2,7754	3,3379	1,42	5,00
40-49 yaş arası	23	3,6174	0,6733	0,1404	3,3262	3,9086	1,88	4,50
50-59 yaş arası	4	3,6850	0,4398	0,2199	2,9852	4,3848	3,26	4,14
Toplam	101	3,2434	0,8139	8,099E-02	3,0827	3,4040	1,42	5,00

Çizelge 61a, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin öğretim elemanlarının yaş gruplarına göre nasıl algılandığını göstermektedir. Bu çizelge de diğer yönetim kademelerinden verilen hizmetlerin algılanma durumuyla benzerlik göstermektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının yaş grupları büyüdükçe, dekanlık tarafından

verilen iletişim hizmetlerini algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, yaşı büyük olan öğretim elemanlarının verilen hizmetlerin kaliteleri ile ilgili daha olumlu olduklarının bir göstergesidir. Yaş gruplarına göre, Çizelge 61a'da tüm öğretim elemanlarının benzer bir algılama düzeyi göstererek, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini orta düzeyin üstünde ve neredeyse olumluya yakın bir düzeyde algıladıkları ortaya çıkmıştır.

Çizelge 61b. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	5,661	3	1,887	3,021	0,033
Gruplar içi	60,588	97	0,625		
Toplam	66,250	100			

Çizelge 61b, ankete katılan öğretim elemanlarının yaş grupları bazında incelendiğinde, P değerinin 0,033 olarak çıkması nedeniyle dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar (yaş gruplarına göre) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 62a. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Daha Önce Bir Kurum	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	3,1046	0,8327	0,1202	2,8628	3,3464	1,58	4,90
Kamuda	24	3,3317	0,6687	0,1365	3,0493	3,6140	1,90	4,50
Özel Şirkette	13	3,5431	0,8755	0,2428	3,1400	4,0721	1,42	4,74
Başka Üniversitede	10	3,3260	0,6497	0,2055	2,8612	3,7908	1,74	4,26
Vakıf Üniversitesinde	2	4,4900	0,7212	0,5100	-1,9902	10,9702	3,98	5,00
Yurtdışında Üniversitede	1	3,4200	0	0	0	0	3,42	3,42
Yurtdışında Bir Kurum	2	2,5000	1,1879	0,8400	-8,1732	13,1732	1,66	3,34
Diğer	1	1,8800	0	0	0	0	1,88	1,88
Toplam	101	3,2434	0,8139	8,099E-02	3,0827	3,4040	1,42	5,00

Çizelge 62a, ankete katılan öğretim elemanlarının daha önceden başka bir kurumda çalışma durumuna göre, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin algılanma durumunu ve aralarındaki algılama farkını ortaya koymaktadır. Çizelgeye göre, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini en yüksek algılayan öğretim elemanları, daha önceden vakıf üniversitesinde çalıştıklarını belirtmektedirler. Bu

öğretim elemanları, 4,4900 algılama skoru ile en yüksek algılama oranına sahiptirler. Bu skor ile verilen hizmetleri olumlu bir algılayanın çok üstünde hissettiklerini ifade etmektedirler.

Buna karşı, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerini en düşük düzeyde algılayan öğretim elemanları ise daha önceden yurtdışında üniversitede dışında başka kurumlarda çalışmış öğretim elemanlarıdır. Bu öğretim elemanlarının algılama skoru 2,500 olduğu için, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini olumsuz yakın bir düzeyde hissetmektedirler.

Çizelge 62b. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	8,451	7	1,207	1,943	0,071
Gruplar içi	57,799	93	0,621		
Toplam	66,250	100			

Çizelge 62b, ankete katılan öğretim elemanlarının daha önce başka bir kurumda bulunma durumuna göre incelendiğinde, P değerinin 0,071 olarak çıkması nedeniyle dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır, ama anlamlı bir fark olmaya çok yakındır.

Çizelge 63a. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	3,2082	0,7408	0,1117	2,9829	3,4334	1,42	5,00
A.Ü. Devam Ediyor	19	2,7421	0,8585	0,1970	2,3283	3,1559	1,74	4,90
A.Ü. Yaptım	15	3,2213	0,8672	0,2239	2,7411	3,7016	1,88	4,50
Yurtiçinde Ün.	17	3,8753	0,4402	0,1068	3,6490	4,1016	3,14	4,50
Yurtdışında Ün.	6	3,3533	0,9009	0,3678	2,4079	4,2988	2,00	4,28
Toplam	101	3,2434	0,8139	8,099E-02	3,0827	3,4040	1,42	5,00

Çizelge 63a, ankete katılan öğretim elemanlarının, doktora eğitimleri bazında, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin nasıl algılandığını ortaya

koymaktadır. Çizelgeye göre, doktora eğitimini yurtiçinde başka bir üniversitede tamamlayan öğretim elemanları, diğer gruplardaki öğretim elemanlarına oranla, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini daha olumlu bir düzeyde algılamaktadır. Doktora eğitimini yurtiçinde başka bir üniversitede yapan öğretim elemanlarının verdikleri cevaplardan hareketle, bu tür hizmetler için algılama skorlarının 3,8753 olduğu görülmektedir. Bu skor da, onların dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesi ile ilgili olarak ortamın üstünde ve olumluya çok yakın bir algılamaya sahip olduklarını göstermektedir.

Bu çizelge ile ilgili olarak, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini doktora eğitimi bazında, diğer öğretim elemanlarına oranla daha düşük ve olumsuz algılayan öğretim elemanları ise doktora eğitimine halen Anadolu Üniversitesi'nde devam eden öğretim elemanlarıdır. Bu gruba giren öğretim elemanlarının algılama skorları ise 2,7421'dir. Diğer bir deyişle, algılama açısından orta düzeyin biraz altındadır.

Çizelge 63b. Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetlerinin Doktora Eğitimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	11,697	4	2,924	5,146	0,001
Gruplar içi	54,553	96	0,568		
Toplam	66,250	100			

Çizelge 63b, ankete katılan öğretim elemanlarının doktora eğitimleri durumuna göre incelendiğinde, P değerinin 0,001 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

4.10. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Tanımlayıcı Sorular Bağlamında Değerlendirilmesi

Diğer yönetim kademelerinde (anabilim dalı başkanlıkları ve bölüm başkanlıkları) olduğu gibi, dekanlık tarafından iletişim hizmetleri verilirken, aynı zamanda öğretim elemanlarına yönelik fiziksel hizmetler de verilmeye çalışılmaktadır. Çizelge 64a ile Çizelge 69b arasındaki bulgu ve yorumlar, öğretim elemanlarının, tanımlayıcı sorular bağlamında, fiziksel hizmetlerinin dekanlık tarafından ne düzeyde karşılandığının bir göstergesi olmaktadır.

Çizelge 64a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Değerlendirilmesi

Unvan	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Okutman	5	3,5714	0,8664	0,3874	2,4957	4,6471	2,76	4,90
Araştırma Görevlisi	24	2,8492	0,5895	0,1203	2,6003	3,0981	1,52	4,29
Öğretim Görevlisi	36	2,8810	0,7074	0,1179	2,6416	3,1203	1,67	4,62
Yrd.Doç.	9	3,2857	0,9636	0,3212	2,545	4,0264	2,43	4,81
Yrd.Doç.Dr.	22	3,4264	0,6274	0,1338	3,1483	3,7046	2,00	4,29
Doç.Dr.	4	3,0476	0,7579	0,3790	1,8416	4,2536	2,00	3,81
Prof.Dr.	1	3,3333	0	0	0	0	3,33	3,33
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 64a, ankete katılan öğretim elemanlarının, unvanlar bazında, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıkları göstermesi açısından önemlidir. Çizelge 64a'e göre, okutman unvanında olan öğretim elemanları, diğer unvanlarda bulunan öğretim elemanlarına oranla, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Ankete katılan okutmanlar, bu hizmetlerin kalitesini 3,5714 algılama skoru ile beklentilerinin karşılandığını ifade etmektedirler. Bu skor ise, görüldüğü gibi olumluya yakın bir algılamanın yaşandığını göstermektedir.

Bu sonuçlara karşın, ankete katılan araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanları da, diğer öğretim elemanlarına oranla dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerini kalitesini daha olumsuz olarak algıladıklarını belirtmektedirler. Bu düşük algılama, dekanlık tarafından verilen ve birçok zaman kısıtlı

olanaklarla sağlanan fiziksel hizmetlerin dağıtılmasında unvanı büyük olan öğretim elemanlarının öncelik teşkil ediyor olmasından kaynaklanabilir.

Çizelge 64b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Unvanlar Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	6,997	6	1,166	2,387	0,034
Gruplar içi	45,926	94	0,489		
Toplam	52,923	100			

Yukarıdaki çizelgeden de görüldüğü gibi, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin unvanlar bazında algılanmasında (algılanma skorları, aritmetik ortalamalar) bazı farklar vardır. Çizelge 64b, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanlarına göre incelendiğinde, P değerinin 0,034 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır

Çizelge 65a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Değerlendirilmesi

Yaş	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
20-29 yaş arası	32	2,7857	0,5894	0,1042	2,5732	2,9982	1,52	4,29
30-39 yaş arası	42	2,9966	0,7763	0,1198	2,7547	3,2385	1,67	4,90
40-49 yaş arası	23	3,5445	0,6135	0,1279	3,2792	3,8098	2,57	4,81
50-59 yaş arası	4	3,4762	0,4133	0,2067	2,8185	4,1338	3,10	3,86
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 65a, ankete katılan öğretim elemanlarının, yaş grupları bazında, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl değerlendirdiklerini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, 40-49 yaş grubu içinde bulunan öğretim elemanlarının, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, diğer yaş gruplarındaki öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Bu gruba giren öğretim elemanlarının algılama skoru 3,5445'tir ve orta düzeyin üstünde olumluya yakın olarak düşünülebilir. Bu gruptaki öğretim elemanlarını, yine diğer çizelgelerde olduğu gibi, 50-59 yaş grubu içine giren öğretim elemanları izlemektedir.

Buna karşın, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer yaş gruplarındaki öğretim elemanlarına oranla daha olumsuz olarak algıladığını belirten öğretim elemanları ise 20-29 yaş grubu içinde bulunan öğretim elemanlarıdır. Hatırlanacak olursa, dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesinin algılanmasında da 20-29 yaş grubundaki öğretim elemanları en olumsuz görüşe sahip grubu oluşturmaktaydılar. Daha önce de yapıldığı gibi, bu durum, dekanlık kadrosunda görevli yöneticilerin, fiziksel hizmetlerin dağıtılmasında önceliği yaş grubu ve unvanı büyük öğretim elemanlarına verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 65b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yaş Grupları Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	8,650	3	2,883	6,317	0,001
Gruplar içi	44,273	97	0,456		
Toplam	52,923	100			

Çizelge 65b, ankete katılan öğretim elemanları, yaş gruplarına göre incelendiğinde, P değerinin 0,001 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 66a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Değerlendirilmesi

Kurumda Bulunma Süresi	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
5 yıl ve daha az süredir	54	2,8607	0,6421	8,738E-02	2,6854	3,0359	1,52	4,90
6-10 yıl arası	15	2,9905	0,7708	0,1990	2,5636	3,4173	1,71	4,00
11-15 yıl arası	13	3,4908	0,8768	0,2432	2,9610	4,0207	2,14	4,81
16-20 yıl arası	16	3,3661	0,5347	0,1337	3,0811	3,6510	2,00	3,95
21-25 yıl arası	2	4,0238	0,8418	0,5952	-3,5394	11,5870	3,43	4,62
26 yıl ve üstü süredir	1	3,8095	0	0	0	0	3,81	3,81
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 66a, öğretim elemanlarının kurumda bulunma süreleri bazında, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıklarını göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, 21-25 yıl arası bir süredir kurumda bulunduğunu belirten

öğretim elemanlarının, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Bu gruba giren öğretim elemanlarının algılama skoru nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini olumlunun üstünde bir düzeyde algıladıklarını söylemek mümkündür. Buna karşın, diğer çizelgelerle benzer bir nokta olarak, 5 yıl ve daha az bir süredir kurumda bulunan öğretim elemanları dekanlık tarafından kendilerine verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer öğretim elemanlarına oranla daha az olumlu bulmaktadırlar. Bu durum kurumda bulunma sürelerinde kendini gösterdiği gibi, unvan ve yaş grupları bazında da aynı sonuçlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenden dolayı dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin bu duruma gerekli hassasiyeti göstermeleri gerekmektedir.

Çizelge 66b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Kurumda Bulunma Süreleri Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	8,531	5	1,706	3,651	0,005
Gruplar içi	44,392	95	0,467		
Toplam	52,923	100			

Çizelge 66b, ankete katılan öğretim elemanları, kurumda bulunma sürelerine göre incelendiğinde, P değerinin 0,005 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, çizelgedeki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 67a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Değerlendirilmesi

Daha Önce Bir Kurum	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Çalışmadım	48	2,9643	0,6928	9,999E-02	2,7631	3,1654	1,67	4,29
Kamu	24	3,1528	0,7432	0,1517	2,8390	3,4666	2,24	4,81
Özel Şirket	13	3,1538	0,7899	0,2191	2,6765	3,6312	1,67	4,00
Başka Bir Ün.	10	3,2429	0,5305	0,1678	2,8634	3,6223	2,48	4,29
Vakıf Üniversitesinde	2	4,1905	1,0102	0,7143	-4,8854	13,2663	3,48	4,90
Yurtdışında Bir Ün.	1	3,5238	0	0	0	0	3,52	3,52
Yurtdışında Kurum	2	2,3571	1,1785	0,8333	-8,2314	12,9456	1,52	3,19
Diğer	1	2,4286	0	0	0	0	2,43	2,43
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 67a, Anadolu Üniversitesi'ne gelmeden önce başka bir kurumda çalışmış olan öğretim elemanlarının, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıklarını göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, vakıf üniversitelerinde çalışmış öğretim elemanlarının dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer gruplarda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu buldukları gözlenmektedir. Buna ek olarak, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer öğretim elemanlarına oranla daha düşük düzeyde algılayan öğretim elemanlarının ise yurtdışında bir kurumda çalıştıkları belirlenmektedir.

Çizelge 67b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Daha Önce Başka Bir Kurumda Bulunma Durumu Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Anlamlılık Katsayısı
Gruplararası	5,234	7	0,748	1,458	0,192
Gruplar içi	47,689	93	0,513		
Toplam	52,923	100			

Çizelge 67b, ankete katılan öğretim elemanları, daha önceden başka bir kurumda çalışma durumlarına göre incelendiğinde, P değerinin 0,192 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, çizelgedeki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çizelge 68a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Değerlendirilmesi

Yöneticilik Deneyiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Evet	21	3,4263	0,6219	0,1357	3,1432	3,7094	2,05	4,62
Hayır	80	2,9810	0,7282	8,141E-02	2,8189	3,1430	1,52	4,90
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 68a, ankete katılan öğretim elemanlarının yöneticilik deneyimleri ışığında, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini algılama düzeyleri görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında, doğal olarak, şu ana kadar yöneticilik yapmadığını belirten öğretim elemanı sayısı daha fazladır. Ama buna karşın, yöneticilik yaptığını belirten öğretim elemanlarının, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini, yöneticilik yapmamış öğretim elemanlarına oranla daha yüksek ve olumlu bir

düzeyde algıladıkları görülmektedir. Yöneticilik yapan öğretim elemanları, tek başlarına değerlendirildiklerinde, fiziksel hizmetlerin kalitesini orta düzeyin üstünde (3,4263 skoru ile) algılamaktadırlar. Buna karşın, yöneticilik yapmayan öğretim elemanlarının algılama skoru 2,9810'dur. Diğer bir deyişle algılama açısından orta düzeye çok yakındır.

Çizelge 68b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Yöneticilik Deneyimi Bazında Varyans Analizi

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	3,299	1	3,299	6,582	0,012
Gruplar içi	49,624	99	0,501		
Toplam	52,923	100			

Çizelge 68b, ankete katılan öğretim elemanları, yöneticilik yapma durumlarına göre incelendiğinde, P değerinin 0,012 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, çizelgedeki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Çizelge 69a. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi Bazında Değerlendirilmesi

Doktora Eğitiminiz	Kişi	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	%95 Güven Sınırları		Minimum	Maksimum
					Alt Sınır	Üst Sınır		
Yapmadım	44	2,9156	0,7133	0,1075	2,6987	3,1324	1,52	4,90
A.Ü. Devam Ediyor	19	2,7368	0,5646	0,1295	2,4647	3,0090	1,71	3,95
A.Ü. Yaptım	15	3,1048	0,6545	0,1690	2,7423	3,4672	2,00	4,00
Yurtiçi Başka Üniv.	17	3,7843	0,5515	0,1338	3,5007	4,0679	3,10	4,81
Yurt dışı	6	3,2063	0,7048	0,2877	2,4667	3,9460	2,00	3,95
Toplam	101	3,0736	0,7275	7,239E-02	2,9299	3,2172	1,52	4,90

Çizelge 69a, ankete katılan öğretim elemanlarının doktora eğitimleri bazında, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini nasıl algıladıklarını göstermektedir. Bu çizelgeye göre, doktora eğitimlerini yurtiçinde başka bir üniversitede tamamladığını belirten öğretim elemanlarının, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesini diğer öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algıladıkları görülmektedir. Bu durum yurtiçindeki üniversiteler arasında Anadolu Üniversitesi'nin yerini ve konumunu belirtmektedir.

**Çizelge 69b. Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetlerin Doktora Eğitimi
Bazında Varyans Analizi**

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalama	F İstatistiği	P Değeri
Gruplararası	11,961	4	2,990	7,008	0
Gruplar içi	40,962	96	0,427		
Toplam	52,923	100			

Çizelge 69b, ankete katılan öğretim elemanları, doktora eğitimlerine göre incelendiğinde, P değerinin 0 olarak çıkması nedeniyle, dekanlık tarafından verilen fiziksel hizmetlerin kalitesinin algılanmasında, çizelgedeki gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Şu ana kadarki çizelgelerle verilen bulgular, ankette yer alan bölümlerin genel hatlarıyla ve tanımlayıcı sorular bağlamındaki değerlendirmelerini içermektedir. Bunların yanı sıra, bir de sorularla ilgili tek tek durumun incelenmesi gerekmektedir. Yalnız anketteki soru sayısının çokluğu nedeniyle, her sorunun, her tanımlayıcı soru bağlamında tek tek incelenmesi zaman ve fiziksel şartların yetersizliğinden dolayı çok zordur. Bu nedenden dolayı birkaç soruyla ilgili olarak çapraz karşılaştırma (crosstabulation, örneğin unvan sorusuna verilen cevaplarla bölüm 1'in 2. sorusuna verilen cevapların karşılaştırılması gibi) işlemleri yapılacaktır. Bununla ilgili olarak, ilk önce unvanlar bazında “fakülte, diğer üniversitelerdeki eşdeğer fakülteler arasında kurumsal bir saygınlığa sahiptir” sorusuna verilen cevapların dağılımları aşağıda yer alan Çizelge 70’de görülmektedir.

Çizelge 70’e göre, “Eğitim Fakültesi’nin diğer üniversitelerdeki eşdeğer fakülteler arasında kurumsal bir saygınlığı olduğu” görüşüne, okutmanların %40’ının katıldığı, %60’ının da kesinlikle katıldığı görülmektedir. Ayrıca, aynı soruyla ilgili olarak, yardımcı doçent doktor unvanındaki öğretim elemanlarının da %63,6’sının katıldığı ve %31,8’inin de kesinlikle katıldığı görülmektedir. Buna karşın, araştırma görevlilerinin %4,2si kesinlikle katılmadıklarını belirtirken; araştırma görevlileri ile aynı görüşü paylaşan öğretim görevlilerinin oranı ise %2,8’dir. Bu durum öğretim elemanlarının

kendilerini , kurumsal saygınlığa sahip bir fakültede çalıştıklarını hissettiklerini göstermektedir.

Çizelge 70. Unvanlar Bazında Fakültenin Kurumsal Saygınlık Durumu

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı				2	3	5
		Kendi içinde				40,0%	60,0%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde				3,6%	11,5%	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	1	2		14	7	24
		Kendi içinde	4,2%	8,3%		58,3%	29,2%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	50,0%	20,0%		25,0%	26,9%	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	1	4	7	19	5	36
		Kendi içinde	2,8%	11,1%	19,4%	52,8%	13,9%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	50,0%	40,0%	100,0%	33,9%	19,2%	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı		3		4	2	9
		Kendi içinde		33,3%		44,4%	22,2%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		30,0%		7,1%	7,7%	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı		1		14	7	22
		Kendi içinde		4,5%		63,6%	31,8%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		10,0%		25,0%	26,9%	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı				2	2	4
		Kendi içinde				50,0%	50,0%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde				3,6%	7,7%	%4
	PROF.DR.	Sayı				1		1
		Kendi içinde				100,0%		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde				1,8%		%1
	TOPLAM	Sayı	2	10	7	56	26	101
		Kendi içinde	2,0%	9,9%	6,9%	55,4%	25,7%	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	%100

Aşağıda yer alan Çizelge 71, unvanlar bazında, öğretim elemanlarının “üniversite kütüphanesinde bulunan kitap, süreli yayınlar ve diğer materyaller yeterlidir” görüşü ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktadır.

Çizelge 71. Unvanlar Bazında Kütüphanedeki Materyallerin Durumu

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı	1	2		1	1	5
		Kendi içinde	%20	%40		%20	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%11,1	%6,1		%3	%8,3	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	2	7	2	8	5	24
		Kendi içinde	%8,3	%29,2	%8,3	%33,3	%20,8	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%22,2	%21,2	%14,3	%24,2	%41,7	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	4	10	6	13	3	36
		Kendi içinde	%11,1	%27,8	%16,7	%36,1	%8,3	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%44,4	%30,3	%42,9	%39,4	%25	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı		4		5		9
		Kendi içinde		%44,4		%55,6		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%12,1		%15,2		%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	2	8	4	6	2	22
		Kendi içinde	%9,1	%36,4	%18,2	%27,3	%9,1	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%22,2	%24,2	%28,6	%18,2	%16,7	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1	2		1	4
		Kendi içinde		%25	%50		%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%3	%14,3		%8,3	4
	PROF.DR.	Sayı		1				1
		Kendi içinde		%100				%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%3				%1
TOPLAM		Sayı	9	33	14	33	12	101
		Kendi içinde	%8,9	%32,7	%13,9	%32,7	%11,9	%100
		Soruya Verilen	%100	%100	%100	%100	%100	%100
		Cevaplar İçinde						

Çizelge 71'e bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarından okutman unvanında olanlarının %40'ı kütüphanede bulunan kitap, süreli yayın ve diğer materyallerin yeterli olduğu görüşüne katılmadıklarını belirtirken, %20'si de kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu %20'lik oran ankete katılan ve bu soruya "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verenlerin %11,1'ini oluşturmaktadır. Buna arşın, yardımcı doçent unvanında bulunan öğretim elemanlarının da %44,4'ü bu görüşe katılmadıklarını belirtirken, %55,6'sı da katıldıklarını ifade etmektedirler. Bununla birlikte ankete katılan öğretim elemanlarından, araştırma görevlisi unvanında olanları ise kütüphanenin durumu ile

ilgili olan bu soruya %33,3 ile katıldıklarını ve %20,8'lik bir oranla da kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler.

Çizelge 72. Unvanlar Bazında Kütüphanenin Yayın İsmarlama Sisteminin Durumu

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı	1		4			5
		Kendi içinde	%20		%80			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%12,5		%18,2			%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	2	6	4	9	3	24
		Kendi içinde	%8,3	%25	%16,7	%37,5	%12,5	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%30	%18,2	%20,9	%37,5	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	2	8	6	17	3	36
		Kendi içinde	%5,6	%22,2	%16,7	%47,2	%8,3	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%40	%27,3	%39,5	%37,5	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	3			6		9
		Kendi içinde	%33,3			%66,7		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%37,5			%14		%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı		5	6	9	2	22
		Kendi içinde		%22,7	%27,3	%40,9	%9,1	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%25	%27,3	%20,9	%25	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1	1	2		4
		Kendi içinde		%25	%25	%50		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%5	%4,5	%4,7		4
	PROF.DR.	Sayı			1			1
		Kendi içinde			%100			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%4,5			%1
	TOPLAM	Sayı	8	20	22	43	8	101
		Kendi içinde	%7,9	%19,8	%21,8	%42,6	%7,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Çizelge 72, kütüphanenin yayın ismarlama sistemi ile ilgili olarak, öğretim elemanlarının unvanlar bazında ve unvanların kendi içlerindeki cevapların durumunu göstermektedir. Ankete katılan öğretim elemanlarından araştırma görevlisi unvanında olanlarının %8,3'ü "kütüphanenin öğretim elemanlarının taleplerini düzenli olarak karşılayacak bir yayın ismarlama sistemi olduğu" görüşüne kesinlikle katılmadıklarını

belirtirken; %25'i de bu görüşe katılmadıklarını ifade etmektedirler. Bu %25'lik oran, bu soruyla ilgili olarak tüm öğretim elemanları tarafından verilen ve “katılmıyorum” olarak belirtilen cevapların %30'unu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, ankete katılan öğretim elemanlarının %5,6'sı kütüphanenin düzenli bir yayın ısmarlama sistemi olduğuna kesinlikle katılmadıklarını belirtirken; %22,2'si de bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler.

Buna karşın, ankete katılan yardımcı doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarının %40,9'u kütüphanenin talepleri düzenli bir biçimde karşılayacak yayın ısmarlama sistemine sahip olduğuna katıldıklarını belirtirken; %9,1'i de bu görüşe “kesinlikle katıldıklarını” ifade etmektedirler.

Aşağıda yer alan Çizelge 73, ankete katılan öğretim elemanlarının, unvanlar bazında, dekanlıkta görevli olan yöneticilerin “öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerlendirme” durumlarıyla ilgili görüşlerini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarından yardımcı doçent unvanında olanları “dekanlıktaki yöneticilerin, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerler” görüşüne kesinlikle katılmadıklarını ifade ederken; %22,2'si de bu görüşe kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte, okutman olan öğretim elemanlarının %40'ı katıldıklarını ve %20'si de kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşın, yardımcı doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarının %59,1'i, dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerledikleri görüşüne katıldıklarını aktarmaktadırlar. Bu oran, bu soruya “katılıyorum” cevabını veren öğretim elemanlarının %43,3'ünü oluşturmaktadır. Yardımcı doçent doktor unvanında olan ve ankete katılan öğretim elemanlarının %4,5'i ise bu görüşe kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. Bu %4,5'lik oran ise, tüm öğretim elemanları arasında soruya “kesinlikle katılıyorum” cevabını verenlerin %16,7'sini teşkil etmektedir.

**Çizelge 73. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Öğretim Elemanlarını
Değerlendirme Durumu**

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı			2	2	1	5
		Kendi içinde			%40	%40	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%5,9	%6,7	%16,7	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	3	6	11	4		24
		Kendi içinde	%12,5	%25	%45,8	%16,4		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%23,1	%33,3	%32,4	%13,3		%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	5	7	14	9	1	36
		Kendi içinde	%13,9	%19,4	%38,9	%25	%2,8	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%38,5	%38,9	%41,2	%30	%16,7	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	4		2	1	2	9
		Kendi içinde	%44,4		%22,2	%11,1	%22,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%30,8		%5,9	%3,3	%33,3	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	1	3	4	13	1	22
		Kendi içinde	%4,5	%13,6	%18,2	%59,1	%4,5	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%7,7	%16,7	%11,8	%43,3	%16,7	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		2		1	1	4
		Kendi içinde		%20		%25	%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%11		%3,3	%16,7	4
	PROF.DR.	Sayı			1			1
		Kendi içinde			%100			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%2,9			%1
	TOPLAM	Sayı	13	18	34	30	6	101
		Kendi içinde	%12,9	%17,8	%33,7	%29,7	%5,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Aşağıda yer alan Çizelge 74, unvanlar bazında, öğretim elemanlarının, dekanlıktaki yöneticilerin açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite kurabilme becerileri ile ilgili görüşlerini içermektedir.

Çizelge 74. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Otorite Kurma Becerileri

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı			2	1	2	5
		Kendi içinde			%40	%20	%40	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%8	%2,6	%22,2	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	2	5	11	5	1	24
		Kendi içinde	%8,3	%20,8	%45,8	%20,8	%4,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%20	%26,3	%44	%13,2	%11,1	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	3	11	6	15	1	36
		Kendi içinde	%8,3	%30,6	%16,7	%41,7	%2,8	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%30	%57,9	%24	%39,5	%11,1	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	4		2	1	2	9
		Kendi içinde	%44,4		%22,2	%11,1	%22,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%40		%8	%2,6	%22,2	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	1	2	3	14	2	22
		Kendi içinde	%4,5	%9,1	%13,6	%63,6	%9,1	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%10	%10,5	%12	%36,8	%22,2	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1		2	1	4
		Kendi içinde		%25		%50	%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%5,3		%5,3	%11,1	4
	PROF.DR.	Sayı			1			1
		Kendi içinde			%100			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%4			%1
	TOPLAM	Sayı	10	19	25	38	9	101
		Kendi içinde	%9,9	%18,8	%24,8	%37,6	%8,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Çizelge 74'e bakıldığında, ankete katılan öğretim elemanlarından yardımcı doçent unvanında olanlarının %44,4'ü "dekanlıkta görevli olan yöneticiler, açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun otorite kurar" görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Bu oran, tüm öğretim elemanları içerisinde soruya bu şekilde verilen cevapların %40 gibi büyük bir oranını oluşturmaktadır. Buna karşın, yine bu unvanda olan öğretim elemanlarının %22,2'si ise aynı görüşe "kesinlikle katılıyorum" cevabını vermişlerdir. Bir önceki çizelgede (Çizelge 73) yer alan ve yöneticilerin öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerlendirdiğiyle ilgili görüşleri içeren cevaplara

bakıldığında da, yardımcı doçent unvanında olan öğretim elemanlarının kendilerine bu konuda verilen hizmeti diğer unvanda bulunan öğretim elemanlarına oranla daha düşük olarak algıladıkları görülmektedir.

Yine düşük unvandaki öğretim elemanları açısından bakıldığında, otorite kurmayla ilgili olan bu görüşe okutman kadrosunda bulunan katılımcıların, %40'ının kesinlikle katıldıkları ve %20'sinin de katıldıkları gözlenmektedir.

Çizelge 75. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Ekip Çalışmasına Yaklaşımı

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı		1	2		2	5
		Kendi içinde		%20	%40		%40	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%6,7	%5,7		%33,3	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	1	1	11	10	1	24
		Kendi içinde	%4,2	%4,2	%45,8	%41,7	%4,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%20	%6,7	%31,7	%25	%16,7	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	3	8	12	11	2	36
		Kendi içinde	%8,3	%22,2	%33,3	%30,6	%5,6	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%60	%53,3	%34,3	%27,5	%33,3	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı		2	2	5		9
		Kendi içinde		%22,2	%22,2	%55,6		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%13,3	%5,7	%12,5		%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	1	1	7	13		22
		Kendi içinde	%4,5	%4,5	%31,8	%59,1		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%20	%6,7	%20	%32,5		%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1	1	1	1	4
		Kendi içinde		%25	%25	%25	%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%6,7	%2,9	%2,5	%16,7	4
	PROF.DR.	Sayı		1				1
		Kendi içinde		%100				%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%6,7				%1
	TOPLAM	Sayı	5	15	35	40	6	101
		Kendi içinde	%5	%14,9	%34,7	%39,6	%5,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Çizelge 75, ankete katılan öğretim elemanlarının unvanlar bazında, dekanlık birimindeki yöneticilerin ekip çalışmasına yaklaşımını nasıl değerlendirdiklerini göstermektedir. Çizelgeye bakıldığında, ilk dikkat çeken nokta, öğretim görevlisi unvanında olan katılımcıların %8,3'ünün “dekanlık birimindeki yöneticiler, önemli kararlar vermeden önce ekip arkadaşlarına danışır” görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtmeleridir. Bu oran, bu soruya “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını veren katılımcıların %60'ını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, öğretim görevlilerinin %22,2'si ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmektedirler.

Aynı çizelgeden yola çıkılarak, yardımcı doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarının da %4,5'unun bu görüşe kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. 4,5'lik olan bu oran ise, bu soruya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verenlerin %20'sini oluşturmaktadır.

Buna karşın, diğer soruların durumunda olduğu gibi, bu soruda da okutman unvanında olan öğretim elemanları, diğer öğretim elemanlarına oranla daha olumlu bir görüş bildirmektedirler. Diğer bir deyişle, ankete katılan okutmanların %40'ı “yöneticilerin, önemli kararlar vermeden önce ekip arkadaşlarına danıştıkları” görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Bu oran ise, görüşe “kesinlikle katılıyorum” yanıtını veren öğretim elemanlarının %33,3'ünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte, araştırma görevlisi olan katılımcıların %41,7'si de bu görüşe katıldıklarını ifade etmektedirler.

Öğretim elemanlarının verdikleri hizmetlerin kalitesinin yüksek olabilmesi ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri ancak yönetimin öğretim elemanlarına yönelik verdikleri hizmetlerin hatasız ve çabuk yerine getirilebilmesine bağlıdır. Aşağıda yer alan Çizelge 76 da, öğretim elemanlarının unvanlar bazında, dekanlık birimindeki yöneticiler tarafından verilen hizmetlerin durumu ile ilgili görüşlerini içermektedir. Çizelgeye bakıldığında, okutman unvanında olan öğretim elemanlarının %40'ının “yönetimin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir” görüşüne kesinlikle katıldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, yine aynı gruba giren öğretim elemanlarının %60'ının da görüşle ilgili olarak kararsız oldukları görülmektedir.

**Çizelge 76. Öğretim Elemanlarının Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin
Verdiği Hizmetlerle İlgili Görüşleri**

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı			3		2	5
		Kendi içinde			%60		%40	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%10		%22,2	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	2	4	10	6	2	24
		Kendi içinde	%8,3	%16,7	%41,7	%25	%8,3	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%20	%25	%33,3	%16,7	%22,2	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	5	8	10	12	1	36
		Kendi içinde	%13,9	%22,2	%27,8	%33,3	%2,8	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%50	%50	%33,3	%33,3	%11,1	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	3	1	2	1	2	9
		Kendi içinde	%33,3	%11,1	%22,2	%11,1	%22,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%30	%6,3	%6,7	%2,8	%22,2	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı		2	5	14	1	22
		Kendi içinde		%9,1	%22,7	%63,6	%4,5	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%12,5	%16,7	%38,9	%11,1	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1		2	1	4
		Kendi içinde		%25		%50	%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%6,3		%5,6	%11,1	4
	PROF.DR.	Sayı				1		1
		Kendi içinde				%100		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde				%2,8		%1
	TOPLAM	Sayı	10	16	30	36	9	101
		Kendi içinde	%9,9	%15,8	%29,7	%35,6	%8,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Diğer görüşlerde olduğu gibi, öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının diğer gruplardakilere oranla daha olumsuz düşündükleri görülmektedir. Öğretim görevlilerinin % 13,9'u yönetimin hatasız ve çabuk bir hizmet verdiği görüşüne kesinlikle katılmadıkları görülmektedir. Bu oran, ankette ye alan bu görüşe “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını veren öğretim elemanlarının %50'sini oluşturmaktadır.

Buna karşın, doçent unvanında olan öğretim elemanlarının %25'i de, "yönetimin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir" görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Bu oran kendi içinde yüksek bir algılama durumu yansıtırken; tüm öğretim elemanları içinde bakıldığında da, bu görüşe "kesinlikle katılıyorum" yanıtı verenlerin %11,1'ini teşkil etmektedir.

Çizelge 77. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin İş Ortamının Kalitesiyle İlgili Geribildirim Alma Görüşleri

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı		1		3	1	5
		Kendi içinde		%20		%60	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%2,9		%10,7	%25	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	3	9	7	5		24
		Kendi içinde	%12,5	%37,5	%29,2	%20,8		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%25,7	%31,8	%17,9		%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	3	17	6	8	2	36
		Kendi içinde	%8,3	%47,2	%16,7	%22,2	%5,6	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%48,6	%27,3	%28,6	%50	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	3	1	2	3		9
		Kendi içinde	%33,3	%11,1	%22,2	%33,3		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%2,9	%9,1	%10,7		%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	3	5	5	8	1	22
		Kendi içinde	%13,6	%22,7	%22,7	%36,4	%4,5	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%25	%14,3	%22,7	%28,6	%25	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		2	1	1		4
		Kendi içinde		%50	%25	%25		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%5,7	%4,5	%3,6		4
	PROF.DR.	Sayı			1			1
		Kendi içinde			%100			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%4,5			%1
	TOPLAM	Sayı	12	35	22	28	4	101
		Kendi içinde	%11,9	%34,7	%21,8	%27,7	%4	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Fakültede bulunan yöneticiler, öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesini yükseltmek amacıyla iseler, bunun tek yolu öncelikle öğretim elemanlarının beklentilerini belirlemekten geçmektedir. Bu nedenden dolayı da, anketteki sorulardan biri öğretim elemanlarının beklentilerini belirlemede yöneticilerin yaklaşımını konu edinmekteydi.

Çizelge 77'ye bakıldığında, okutman unvanında olan öğretim elemanlarının %60'ının, unvan bazında, “yöneticiler, çalışanların fakültenin iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim kariyer olanakları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim alır” görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler. %20'si ise kesinlikle katıldığını belirtmektedir. Buna karşın, yine diğer %20'si de bu görüşe katılmadıklarını ifade etmektedirler. “Kesinlikle katılıyorum” cevabını veren okutmanlar, bu soruya aynı yanıtı veren öğretim elemanlarının %25'i gibi büyük bir bölümünü oluşturmaktadır.

Okutmanların bu algılamalarına karşın, araştırma görevlilerinin %37,5'i, öğretim görevlilerinin de %47,2'si, dekanlık biriminde görevli yöneticilerin, öğretim elemanlarının beklentilerini belirlemek amacıyla girişimlerde bulundukları görüşüne katılmadıklarını ifade etmektedirler.

Etkili bir iletişim kurabilme becerisi, hangi sektörde çalışırsa çalışsın, tüm yöneticilerde bulunması gereken bir özelliktir. Aşağıda yer alan Çizelge 78, ankete katılan öğretim elemanlarının, unvanlar bazında, “yöneticiler, öğretim elemanları ile etkili bir iletişim kurar” görüşüyle ilgili düşüncelerini aktarmaktadır.

Çizelgeye bakıldığında, yardımcı doçent unvanında olan öğretim elemanlarının %33,3'ü bu görüşe katıldıklarını belirtirken; yine %22,2'si de aynı görüşe kesinlikle katıldıklarını ifade etmektedirler. Buna karşın, aynı unvanda bulunan öğretim elemanlarının %33,3'ü ise yöneticilerin, etkili bir iletişim kurabildikleri görüşüne kesinlikle katılmadıklarını vurgulamaktadırlar.

Çizelge 78. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Öğretim Elemanlarıyla Etkili İletişim Kurma Becerileri

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı			3	1	1	5
		Kendi içinde			%60	%20	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%10	%2,9	%9,1	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	3	7	8	4	2	24
		Kendi içinde	%12,5	%29,2	%33,3	%16,7	%8,3	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%27,3	%46,7	%26,7	%11,8	%18,2	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	4	5	16	9	2	36
		Kendi içinde	%11,1	%13,9	%44,4	%25	%5,6	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%36,4	%33,3	%53,3	%26,5	%18,2	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı	3	1		3	2	9
		Kendi içinde	%33,3	%11,1		%33,3	%22,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%27,3	%6,7		%8,8	%18,2	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı	1	1	3	15	2	22
		Kendi içinde	%4,5	%4,5	%13,6	%68,2	%9,1	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%9,1	%6,7	%10	%44,1	%18,2	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1		1	2	4
		Kendi içinde		%25		%25	%50	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%6,7		%2,9	%18,2	4
	PROF.DR.	Sayı					1	1
		Kendi içinde					%100	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde					%2,9	%1
	TOPLAM	Sayı	11	15	30	34	11	101
		Kendi içinde	%10,9	%14,9	%29,7	%33,7	%10,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Etkili iletişim kurabilme becerisi ile ilgili olarak en yüksek katılım, yardımcı doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarından gelmektedir. Yardımcı doçent doktor unvanında olanların %68,2'si, yöneticilerin etkili bir iletişim kurabildikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler. Bununla birlikte, aynı unvanda olanların %9,1'i de bu görüşe kesinlikle katıldıklarını ifade etmektedir.

Çizelge 79. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Görev Dağılımında

Uzmanlık Alanlarına Duyarlılık Durumu

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı			3	1	1	5
		Kendi içinde			%60	%20	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%9,4	%2,3	%7,7	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı		2	9	10	3	24
		Kendi içinde		%8,3	%37,5	%41,7	%12,5	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%18,2	%28,1	%23,3	%23,1	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	2	5	11	15	3	36
		Kendi içinde	%5,6	%13,9	%30,6	%41,7	%8,3	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%45,5	%34,4	%34,9	%23,1	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı		2	4	1	2	9
		Kendi içinde		%22,2	%44,4	%11,1	%22,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%18,2	%12,5	%2,3	%15,4	%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı			5	15	2	22
		Kendi içinde			%22,7	%68,2	%9,1	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%15,6	%34,9	%15,4	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1		1	2	4
		Kendi içinde		%25		%25	%50	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1		%2,3	%15,4	4
	PROF.DR.	Sayı		1				1
		Kendi içinde		%100				%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1				%1
	TOPLAM	Sayı	2	11	32	43	13	101
		Kendi içinde	%2	%10,9	%31,7	%42,6	%12,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Çizelge 79, ankete katılan öğretim elemanlarının gözünde, unvanlar bazında, yöneticilerin görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına ne kadar duyarlı davrandıklarını göstermesi açısından önemlidir. Çizelgeye bakıldığında, ilk dikkati çeken durum, öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının verdikleri cevaplardır. Bu cevaplara göre, öğretim görevlisi unvanında olanların %5,6'sı “yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır” görüşüne kesinlikle katılmadıklarını belirtmektedirler. Aslında bu durum, tek

başına düşünöldüğünde pek de dikkat çekici değildir. Ama bu soruya “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verenlerin oranı içinde öğretim görevlileri %100’ü teşkil etmektedir. Diğer bir deyişle, tüm öğretim elemanları arasında sadece bu orandaki öğretim görevlileri, bu görüşe kesinlikle katılmadıklarını belirtmişlerdir. Öğretim görevlisi unvanında olup “katılmıyorum” yanıtını verenlerin oranı ise %13,9’dur. Bu orana tüm öğretim elemanlarının verdikleri cevaplar açısından bakıldığında, bu oran “katılmıyorum” cevabını verenlerin %45,5’ini oluşturmaktadır. daha da açıklamak gerekirse, öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının bu soruyla ilgili beklentilerinin karşılanmadığını söylemek mümkündür.

Buna karşın, yardımcı doçent unvanında olanların %22,2’si ve doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarının da %50’si, “yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır” görüşüne kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler. Buna ek olarak, aynı görüşle ilgili olarak araştırma görevlisi olanların %41,7’si ve öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının da %41,7’si katıldıklarını ifade etmektedirler. Bu durum, dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı ve dikkatli davrandığını göstermektedir.

Buna karşın, ankete katılan ve tek profesör unvanında olan öğretim elemanı ise “yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır” görüşüne katılmadığını belirtmektedir.

Aşağıda Çizelge 80 görölmektedir. Çizelge, ankete katılan öğretim elemanlarının gözünde, unvanlar bazında, yöneticilerin görev dağılımında öğretim elemanlarının mesleki gelişimlerini engellememeye ne kadar duyarlı davrandıklarını göstermesi açısından önemlidir. Bu çizelgede de, aynen Çizelge 79’da olduğu gibi, öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının verdikleri yanıtlar dikkatleri üzerlerinde toplamaktadır. Ankete katılan ve öğretim görevlisi unvanında olan öğretim elemanlarının %11,1’i, “yöneticiler, öğretim elemanlarına yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder” görüşüne kesinlikle katılmadıklarını ifade etmektedirler. Bu oran,

“kesinlikle katılmıyorum” cevabını veren katılımcıların %80’ini oluşturmaktadır. Diğer %20’yi oluşturan grup ise araştırma görevlisi olan öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

Çizelge 80. Unvanlar Bazında, Dekanlıktaki Yöneticilerin Görev Dağılımında Mesleki Gelişimi Engellememeye Duyarlılık Durumu

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	TOPLAM
UNVAN	OKUTMAN	Sayı		1	2	1	1	5
		Kendi içinde		%20	%40	%20	%20	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1	%5,7	%2,3	%14,3	%5
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ	Sayı	1	1	10	11	1	24
		Kendi içinde	%4,2	%4,2	%41,7	%45,8	%4,2	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%20	%9,1	%28,6	%25,6	%14,3	%23,8
	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ	Sayı	4	6	14	11	1	36
		Kendi içinde	%11,1	%16,7	%38,9	%30,6	%2,8	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%80	%54,5	%40	%25,6	%14,3	%35,6
	YRD.DOÇ.	Sayı		1	4	4		9
		Kendi içinde		%11,1	%44,4	%44,4		%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1	%11,4	%9,3		%8,9
	YRD.DOÇ.DR.	Sayı		1	3	15	3	22
		Kendi içinde		%4,5	%13,6	%68,2	%13,6	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1	%8,6	%34,9	%42,9	%21,8
	DOÇ.DR.	Sayı		1	1	1	1	4
		Kendi içinde		%25	%25	%25	%25	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde		%9,1	%2,9	%2,3	%14,3	4
	PROF.DR.	Sayı			1			1
		Kendi içinde			%100			%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde			%2,9			%1
	TOPLAM	Sayı	2	11	32	43	13	101
		Kendi içinde	%2	%10,9	%31,7	%42,6	%12,9	%100
		Soruya Verilen Cevaplar İçinde	%100	%100	%100	%100	%100	%100

Buna karşın, yardımcı doçent doktor unvanında olan öğretim elemanlarının da %68,2’si bu görüşe kesinlikle katıldıklarını ve %13,6’sı da katıldığını belirtmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, son dönemlerde kalitenin geliştirilmesi konusunda hemfikir olmuş durumdadırlar. Çünkü, kalitenin geliştirilmesi, çalışanların ve bir anlamda da kurumun şu anki performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkın kapatılması süreci şeklinde algılanmaya başlanmıştır.

Giderek artan bu kalite anlayışı, kuruluşları kalite konusunda daha yoğun çaba göstermeye yöneltmektedir. Konu, hizmetler açısından ele alındığında, hizmet üretim ve tüketiminin ayrılmazlığı, genellikle müşterilerin üretin bir parçası olmaları, hizmetlerin dayanıksızlığı gibi nedenlerle hizmetlerin yapı olarak mallardan farklılaştıkları görülmektedir. Bu nedenle hizmetlerde kalite, mallarda kaliteye göre, ilk bakışta görüldüğünden çok daha soyut ilişkiler sistemini içermektedir.

Hizmetlerde kalite; kimi zaman bir hissediş süreci olabilirken, kimi zaman da tanımlanması oldukça karmaşık bir etkinlikler süreci olarak ortaya çıkabilmektedir. Kısaca “müşteri özelliklerine uygunluk” diye de tanımlanabilen kalite, kaçınılmaz olarak, hizmet üretiminden tüketimine doğrudan etkili olan bir kilit değişken özelliği taşımaktadır.

Günümüzde işletmeler için müşteri memnuniyetinin sağlanması amacıyla, sundukları hizmet kalitesinin belirlenmesi, diğer bir deyişle hizmet kalitesinin ölçümü, oldukça önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu görüş ışığında önem kazanan asıl görüş ise; dış müşteri memnuniyetinin öncelikle iç müşteri memnuniyetinden geçtiği ve bu bağlamda insan etkileşimine dayalı bir sistemin işletme içinde geliştirilmesi gereğidir. Bu nedenlerden dolayı, toplumda herkes tarafından kabul edilen, büyük önemi olan ve

büyük ölçüde insan etkileşimine dayalı kurumlar olan eğitim kurumlarında da hizmet kalitesinin belirlenmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu tür nedenlerden dolayı, bu araştırma, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin iç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına sunduğu hizmet kalitesinin algılanma düzeyini belirlemek amacıyla fakültede bulunan öğretim elemanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğretim elemanlarının beklentilerinin neler olduğu belirlenmiş ve bu beklentiler doğrultusunda da Likert ölçeğine uygun bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin uygulanması ile öğretim elemanlarının, fakültenin sunduğu hizmetler hakkındaki görüşleri belirlenmiştir.

Ankette yer alan sorulara bakıldığında, bu soruların tamamına yakınının hem anabilim dalı hem bölüm başkanlığı hem de dekanlık tarafından verilen hizmetlerin nasıl algılandığının araştırıldığı bölümlerde (ikinci bölüm, üçüncü bölüm ve dördüncü bölümdeki sorular) aynen yer aldığı görülmektedir. Çünkü, üniversitelerde yer alan fakültelerde, bu üç farklı yönetim kademesi, iç müşterisi olan öğretim elemanlarına neredeyse aynı hizmetleri vermekte, öğretim elemanlarının benzer beklentilerine yeterli bir düzeyde yanıt vermeye çabalamaktadır. Ayrıca, eğitimde kaliteyi yakalama ve tüm süreçlerde iyileştirmeyi hedeflediği de düşünüldüğünde, bu üç yönetim kademesinin birbirinden farklı olarak ayrı ayrı kulvarlarda çalışması ve hizmet vermesi düşünülemez. Bu nedenden dolayı, öğretim elemanlarının beklentilerini karşılamada çeşitli nedenlerden dolayı yetersiz kalan yönetim kademesinin yetersizliğini, diğer yönetim birimlerinin gidermesi gerekmektedir. Çünkü yönetim, kurum içindeki tüm yönetim kademelerinin bir bütün içerisinde ve etkili bir işbirliği içerisinde yürütülmesi gereken en önemli verimlilik fonksiyonudur. Başlıkta belirtilen karşılaştırma da, bu bağlamda iki alt bölüm içerisinde yapılacaktır. Bunlardan biri “iletişim hizmetlerinin karşılaştırılması,” diğeri de “fiziksel hizmetlerin karşılaştırılması”dır.

A. İletişim Hizmetlerinin Karşılaştırılması

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %57,4'ü bölüm başkanlığındaki, %62,4'ü anabilim dalı başkanlığındaki ve %68,3'ü de dekanlık birimindeki yöneticilerin,

kurum kültürünü benimsemiş olduklarına ya katıldıklarını ya da kesinlikle katıldıklarını belirtmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %47,5'inin anabilim dalı başkanlığındaki ve %49,5'inin de bölüm başkanlığında görevli yöneticilerin, kendi hatalarını kolayca kabullenebildiğine katılmadıklarını belirtirken; Eğitim Fakültesi'ndeki öğretim elemanlarının %34,6'sı da, diğerlerinin aksine, dekanlık birimindeki yöneticilerin kendi hatalarını kolayca kabullenebildiğini ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %32,7'si anabilim dalı başkanlığındaki, %34,7'si bölüm başkanlığındaki ve %35,6'sı da dekanlık birimindeki yöneticilerin, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerlendirdikleri görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,6'sı bölüm başkanlığındaki, %43,5'i anabilim dalı başkanlığındaki ve %46,5'i de dekanlık birimindeki yöneticilerin her açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite çizgisi tutturabildiklerine katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %55,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki, %58,4'ü dekanlık birimlerindeki ve %62,4'ü de bölüm başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanları ile aralarındaki ilişkinin karşılıklı saygı temelinde geliştirildiği görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %31,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki, %35,6'sı bölüm başkanlıklarındaki ve %46,6'sı da dekanlık birimindeki yöneticilerin, her zaman verdikleri sözü yerine getirdiklerini ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %37,7'si bölüm başkanlıklarındaki, %40,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %49,6'sı da dekanlık birimindeki yöneticilerin, herkesin uygulamaya çalıştığı etkin bir yarattığı görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %34,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %41,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %50,5'i de dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarını baskıdan çok bilgi ile etkilemeye çalıştığı görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %30,4'ü bölüm başkanlıklarındaki, %35,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %40,6'sı da dekanlık birimindeki

yöneticilerin, sürekli olarak öğretim elemanları için ufuk açan iş planları hazırladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %39,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %44,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %45,5'i de dekanlık birimindeki yöneticilerin, önemli kararlar vermeden önce birlikte çalıştıkları ekip arkadaşlarına danıştıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %54,4'ü bölüm başkanlıklarındaki, %58,4'ü anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %62,4'ü de dekanlık kademesinde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarına yeterli ve gerekli zamanı ayırdıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %28,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %30,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %43,6'sı da dekanlık kademesinde görevli olan yöneticilerin, kendisini öğretim elemanlarının yerine koyabildiği (empati kurabildiği) görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %%50,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %57,4'ü dekanlık birimindeki ve %58,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının öneri ve şikayetlerini önemsedikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %%33,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %36,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %44,5'i de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, verdikleri hizmetlerin, hatasız, çabuk ve zamanında gerçekleştiği görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %29,7'si bölüm başkanlıklarındaki, %38,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %48,5'i de dekanlık birimindeki yöneticiler için, öğretim elemanlarının beklentilerini karşılayıp onları tatmin etmenin önemli olduğu görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %43,6'sı dekanlık birimindeki, %50,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %57,4'ü de bölüm başkanlıklarındaki yöneticilerin, kendi özel hayatlarıyla ilgili kişisel sorunları iş ortamına yansıtmadıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %53,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %61,3'ü de dekanlık kademesinde

görevli yöneticilerin, diğer yönetim birimleri ile işbirliği içinde çalıştıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %51,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %57,4'ü dekanlık birimindeki ve %58,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarına yardımcı olmaya ve sorunlarını çözmeye her zaman istekli oldukları görüşüne katıldıklarını belirtmektedir.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %43,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %47,5'i dekanlık kademesindeki ve %48,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, otoritelerini kullanmaları gerektiğinde öğretim elemanlarının saygısını yitirmedikleri görüşüne katıldıklarını vurgulamaktadırlar.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %49,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %51,5'i dekanlık birimindeki ve %59,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin olumlu gücü ve havasının öğretim elemanlarına da yansıdığı görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %25,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki, %30,7'si bölüm başkanlıklarındaki ve %31,7'si de dekanlık kademesinde görevli yöneticilerin, öğretim elemanlarının, kurumun iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanakları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim aldıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %30,7'si bölüm başkanlıklarındaki, %36,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %41,5'i de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, verdikleri her hizmeti ve görevi isteyerek yerine getirdiğini hissettiklerini ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %39,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %40,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %45,5'i de dekanlık birimindeki yöneticilerin, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentisini belirlemek için hizmet öncesi görüştükleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %47,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %55,4'ü dekanlık kademesindeki ve %58,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarına yeterli bilgi vermeye çalıştıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Ankete katılan ğretim elemanlarının %49,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %51,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %53,5'i de dekanlık birimindeki yöneticilerin, ğretim elemanlarına karşı bireysel dikkat gösterdiği görüşüne katıldıklarını aktarmaktadırlar.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %40,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %41,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %44,6'sı da dekanlık kademesindeki yöneticilerin, ğretim elemanları ile etkili bir iletişim kurabildiği görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %26,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %31,6'sı dekanlık kademesindeki ve %38,7'si de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, ğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu bildiği görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %25,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %31,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %35,7'si de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, ğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerini tatmin edici bir biçimde karşıladığı görüşüne katıldıklarını vurgulamaktadırlar.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %64,3' bölüm başkanlıklarındaki, %65,4' anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %67,3' de dekanlık birimindeki yöneticilerin, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduklarına katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %45,5'i dekanlık kademesindeki, %49,5'i bölüm başkanlıklarındaki ve %50,5'i de anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, görev dağılımında ğretim elemanlarının bireysel farklılıklarına ve kişisel ilgi alanlarına duyarlı davrandıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %55,5'i dekanlık birimindeki, %59,4' bölüm başkanlıklarındaki ve %66,4' de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, görev dağılımında ğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davrandıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %38,6'sı dekanlık kademesindeki, %39,6'sı bölüm başkanlıklarındaki ve %43,5'i de anabilim dalı

başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarının kariyer gelişimini planladıkları ve gerçekleştirdikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %49,5'i dekanlık birimindeki, %49,6'sı bölüm başkanlıklarındaki ve %57,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarını eğitim-öğretim alanındaki gelişmelerden haberdar ettiği görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %41,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %44,5'i dekanlık kademesindeki ve %51,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanları ile ilgili varolan mesleki geliştirme olanakları hakkında, öğretim elemanlarını bilgilendirir görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %41,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %49,5'i dekanlık kademesindeki ve %50,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarına yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat ettikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %23,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %27,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %28,7'si de dekanlık birimindeki yöneticilerin, yeteneklerine ve verimlilik düzeylerine öğretim elemanlarını ödüllendirdiği görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %26,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %30,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %36,6'sı da dekanlık biriminde görevli yöneticilerin, her türlü geliştirme ve iyileştirme etkinlikleri için kaynak yaratmada enerjik ve yaratıcı oldukları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %63,3'ü anabilim dalı başkanlıklarındaki, %64,3'ü bölüm başkanlıklarındaki ve %70,3'ü de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, bürokratik işlemleri gerektiği gibi, abartmadan uyguladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %43,5'i dekanlık kademesindeki ve %50,5'i de anabilim dalı başkanlıklarında

görevli yöneticilerin, yağılan işlere ve çalışmalara öğretim elemanlarının gönüllü olarak katılımını teşvik ettikleri görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %34,6'sı dekanlık birimindeki, %38,7'si bölüm başkanlıklarındaki ve %40,6'sı da anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının birbirlerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için gerekli olan ortamı ve koşulları sağladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %52,4'ü dekanlık kademesindeki ve %53,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, yapılan her yeni çalışmayı ve projeleri öğretim elemanlarına duyurdukları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %59,4'ü bölüm başkanlıklarındaki, %61,4'ü anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %62,4'ü de dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanları ile ilgili kayıtları ve özel bilgileri gizli tuttıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %44,5'i dekanlık kademesindeki, %51,5'i bölüm başkanlıklarındaki ve %60,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarına, anabilim dalının/bölümün/fakültenin hedeflerinin benimsenmesi konusunda öncülük yaptıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %30,7'si bölüm başkanlıklarındaki, %41,6'sı dekanlık kademesindeki ve %53,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarını anabilim dalıyla/bölümle/fakülteyle ilgili tüm iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına kattığı görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %45,5'i bölümün yönetim organlarında anabilim dallarının dengeli bir biçimde temsil edildiği görüşüne katıldıklarını belirtirken; öğretim elemanlarının %44,5'i ise fakültenin yönetim organlarında bölümlerin dengeli bir biçimde temsil edildiği görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %43,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %45,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %47,5'i de dekanlık kademesindeki

yöneticilerin, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımı için uygun bir ortam hazırladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %43,6'sı dekanlık kademesindeki, %46,6'sı bölüm başkanlıklarındaki ve %52,5'i de anabilim dalı başkanlıklarında görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımı teşvik ettiği görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,6'sı bölüm başkanlıklarındaki, %50,5'i dekanlık birimindeki ve %51,5'i de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanları ile birlikte alınan kararların uygulanmasını ve gelişimini izledikleri ve kontrol ettikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %52,5'i bölüm başkanlıklarındaki, %54,5'i dekanlık birimindeki ve %65,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin, alınan kararları, vazgeçilmesi için geçerli ve mantıklı bir neden olmadıkça uyguladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Bu sonuçlara karşın, anabilim dalı başkanlıklarından alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran öğretim elemanları tarafından en az katılımın %20,8 oranı ile “yöneticiler, kendi hatalarını kolayca kabullenir” görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla katılımın ise %66,4 oranı ile “yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır” görüşünde toplandığı gözlenmektedir.
- Bu sonuçlara karşın, bölüm başkanlıklarından alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran öğretim elemanları tarafından en az katılımın %18,9 oranı ile “yöneticiler, kendi hatalarını kolayca kabullenir” görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla katılımın ise %64,3 oranı ile “yöneticiler, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibidir” ve “bölüm başkanlığında bürokratik işlemler gerektiği gibi uygulanır” görüşlerinde toplandığı gözlenmektedir.
- Bu sonuçlara karşın, dekanlık biriminden alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran öğretim elemanları tarafından en az katılımın %31,6 oranı ile “yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu bilir” görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla

katılımın ise %70,3 oranı ile “fakültede bürokratik işlemler gerektiği gibi uygulanır” görüşünde toplandığı gözlenmektedir.

B. Fiziksel Hizmetlerinin Karşılaştırılması

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %37,7’si bölüm başkanlıklarındaki, %45,5’i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %46,5’i de dekanlık birimindeki yöneticilerin, eğitim-öğretim hizmetlerin ihtiyaç duyulan her türlü materyali sağladığı görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %19,8’i bölüm başkanlıklarındaki, %22,8’i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %32,6’sı da dekanlık kademesinde görevli olan yöneticilerin, bilimsel araştırmalarda ihtiyaç duyulan maddi desteği yeterli düzeyde sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %28,7’si bölüm başkanlıklarındaki, %39,6’sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %45,6’sı da dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, sempozyum, konferans gibi çalışmalara katılım için ihtiyaç duyulan maddi desteği yeterli düzeyde sağladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedir.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %14,9’u bölüm başkanlıklarındaki, %22,8’i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %51,8’i de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için çeşitli katkılar sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %33,7’si bölüm başkanlıklarındaki, %40,6’sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %44,5’i de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, nitelikli öğretim elemanlarını kuruma çektikleri ve kurumda tutmayı başardıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %27,8’i bölüm başkanlıklarındaki, %33,6’sı anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %38,6’sı da dekanlık biriminde görevli yöneticilerin, olumlu çalışma koşulları sağlayarak iş stresini düşürdükleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %33,7’si bölüm başkanlıklarındaki, %34,7’si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %37,7’si de dekanlık

kademesindeki yöneticilerin, öğretim elemanlarına yeterli sayıda ve uygun çalışma odası sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Ankete katılan öğretim elemanlarının %57,4'ü bölüm başkanlıklarındaki, %58,4'ü anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %64,4'ü de dekanlık birimindeki yöneticilerin, öğretim elemanlarına gerekli donanımı (masa, kitaplık, telefon, bilgisayar, vb.) sağladıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %26,8'i bölüm başkanlıklarındaki, %29,7'si anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %31,6'sı da dekanlık kademesinde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının her birine teknik donanım düzeyi yeterli ve işlevsel bir bilgisayar sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %20,3'ü anabilim dalı başkanlıklarındaki, %27,8'i bölüm başkanlıklarındaki ve %27,8'i de dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarının sahip olduğu her türlü donanımı güncelleştirdiği görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %55,4'ü bölüm başkanlıklarındaki, %74,2'si dekanlık birimindeki ve %74,4'ü de anabilim dalı başkanlıklarındaki yöneticilerin faks, fotokopi, yazıcı gibi donanımları, öğretim elemanlarının kullanımına açtıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %42,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki, %42,5'i bölüm başkanlıklarındaki ve %43,5'i de dekanlık kademesinde görevli olan yöneticilerin, öğretim elemanlarına hesaplı ve nitelikli fotokopi, faks, çıktı vb. hizmetleri sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %29,7'si dekanlık birimindeki, %41,5'i anabilim dalı başkanlıklarındaki ve %48,5'i de bölüm başkanlıklarındaki yöneticilerin, öğretim elemanlarının kaynaşmasını sağlayacak çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikleri düzenledikleri görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan öğretim elemanlarının %44,6'sı anabilim dalı başkanlıklarındaki, %47,5'i bölüm başkanlıklarındaki ve %54,4'ü de dekanlık biriminde görevli olan yöneticilerin, dersliklerde uygun öğretim teknolojilerinin kullanılabilmesi için teknolojik alt yapının yeterli olmasını sağladıkları görüşüne katıldıklarını ifade etmektedirler.

- Ankete katılan ğretim elemanlarının %48,5'i bölüm başkanlıklarındaki ve %58,4' de dekanlık kademesindeki yöneticilerin, derslik sıkıntısı çekilmemesi için çaba harcadıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Ankete katılan ğretim elemanlarının %37,6'sı bölüm başkanlıklarındaki ve %58,4' de dekanlık birimindeki yöneticilerin, sınıf ortamını etkileyen çevresel faktörlerin (ısı, ışık, havalandırma, gürültü, vb.) uygun olması için çaba harcadıkları görüşüne katıldıklarını belirtmektedirler.
- Bu sonuçlara karşın, anabilim dalı başkanlıklarından alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran ğretim elemanları tarafından en az katılımın %20,3 oranı ile "yöneticiler, ğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımı güncelleştirir" görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla katılımın ise %74,4 oranı ile "faks, fotokopi, yazıcı türü donanımlar ğretim elemanlarının kullanımına açıktır" görüşünde toplandığı gözlenmektedir.
- Bu sonuçlara karşın, bölüm başkanlıklarından alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran ğretim elemanları tarafından en az katılımın %14,9 oranı ile "yöneticiler, ğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için çeşitli katkılar sağlar" görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla katılımın ise %57,4 oranı ile "yöneticiler, ğretim elemanlarına gerekli olan donanımı (masa, kitaplık, telefon, bilgisayar, vb.) sağlar" görüşünde toplandığı gözlenmektedir.
- Bu sonuçlara karşın, dekanlık biriminden alınan hizmetlerle ilgili sonuçlara baktığımızda, anketi dolduran ğretim elemanları tarafından en az katılımın %27,8 oranı ile "yöneticiler, ğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımı güncelleştirir" görüşünde olduğu görülmektedir. En fazla katılımın ise %74,2 oranı ile "faks, fotokopi, yazıcı türü donanımlar ğretim elemanlarının kullanımına açıktır" görüşünde toplandığı gözlenmektedir.

İletişim hizmetlerinin algılanması ile fiziksel hizmetlerin algılanmasının karşılaştırılması sonrasında, benzer bir değerlendirmeyi de tanımlayıcı sorular bağlamında yapmak yerinde olacaktır:

- “Genel Görünüm” başlığı altında belirtilen hizmetlerin algılanma skoru (aritmetik ortalamadan hareketle) 3,6718’dir. Olumluya yakın bir düzeyde algılanmaktadır.
- “Anabilim Dalı Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetleri”nin algılanma skoru 3,1578’dir. Orta düzeyde algılanmaktadır.
- “Anabilim Dalı Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetler”in algılanma skoru 2,8656’dır. Orta düzeye yakın bir biçimde algılanmaktadır.
- “Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen İletişim Hizmetleri”nin algılanma skoru 3,0327’dir. Orta düzeyde algılanmaktadır.
- “Bölüm Başkanlıkları Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetler”in algılanma skoru 2,8292’dir. Orta düzeye yakın bir biçimde algılanmaktadır.
- “Dekanlık Tarafından Verilen İletişim Hizmetleri”nin algılanma skoru 3,2434’tür. Orta düzeyde algılanmaktadır.
- “Dekanlık Tarafından Verilen Fiziksel Hizmetler”in algılanma skoru 3,0736’dır. Orta düzeyde algılanmaktadır.
- İletişim hizmetleri açısından baktığımızda;
 - En yüksek algılama, 4,0200 algılama skoru ile, profesör doktor unvanında olan öğretim elemanlarının bölüm başkanlıkları tarafından verilen hizmetleri algılamasına aittir. Okutmanlar anabilim dalı başkanlıkları, araştırma görevlileri bölüm başkanlıkları, öğretim görevlileri dekanlık, yardımcı doçentler dekanlık, yardımcı doçent doktorlar dekanlık ve doçent doktor olan öğretim elemanları da dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerini diğerlerine oranla daha olumlu olarak algılamaktadır.
 - En yüksek algılama, 3,8342 algılama skoru ile, Eğitim Bilimleri Bölümü’ndeki öğretim elemanlarının anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen hizmetleri algılamasına aittir. İlköğretim Bölümü dekanlık, Özel Eğitim Bölümü dekanlık, Yabancı Diller Eğitimi Bölümü anabilim dalı başkanlıkları, Güzel Sanatlar Eğitimi Bölümü dekanlık ve Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri

Bölümü de bölüm başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğerlerine oranla daha olumlu olarak algılamaktadır.

- En yüksek algılama, 3,6850 algılama skoru ile, 50-59 yaş grubu arasında olan öğretim elemanlarının dekanlık tarafından verilen hizmetleri algılamasına aittir. 20-29 yaş grubundakiler anabilim dalı başkanlıkları, 30-39 yaş grubundakiler dekanlık, 40-49 yaş grubundakiler de dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğerlerine oranla daha olumlu olarak algılamaktadırlar.
- En yüksek algılama, 3,3007 algılama skoru ile, bayan öğretim elemanlarının anabilim dalı tarafından verilen hizmetleri algılamasına aittir. Erkek olan öğretim elemanları ise dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerini diğer grupta bulunan öğretim elemanlarına oranla daha olumlu olarak algılamaktadır.
- En yüksek algılama, 4,4900 algılama skoru ile, daha önceden vakıf üniversitesinde çalışmış öğretim elemanlarının dekanlık tarafından verilen hizmetleri algılamalarına aittir. Daha önceden herhangi bir yerde çalışmamış olanlar dekanlık, daha önceden kamuda çalışmış olanlar anabilim dalı başkanlıkları, özel şirkette çalışmış olanlar dekanlık, başka bir üniversitede çalışmış olanlar dekanlık, yurtdışındaki bir üniversitede çalışmış olanlar dekanlık ve yurtdışında başka bir kurumda çalışmış olanlar da anabilim dalı başkanlıkları tarafından verilen iletişim hizmetlerinin kalitesini diğerlerine oranla daha olumlu bir biçimde algılamaktadırlar.
- Yöneticilik deneyimi olan öğretim elemanları dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerini daha olumlu olarak algılamak; yöneticilik deneyimi olmayan öğretim elemanları da diğer gruptakiler gibi dekanlık tarafından verilen iletişim hizmetlerini daha olumlu olarak algılamaktadırlar.

Bu bölüm altında buraya kadar anlatılan bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Sonuçlara ve bulgular bölümünde yer alan çizelgelerdeki oranlara bakıldığında, öğretim elemanlarının gerek unvanlar bazında gerekse diğer tanımlayıcı sorular bağlamında kendilerine verilen hizmetlerin kalitesini algılama düzeyleri ne yüksek ne de düşük olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, Eğitim Fakültesi'ndeki yöneticilere yönelik olarak, öğretim elemanlarının algıladığı hizmet kalitesi düzeyini arttırmak için şu öneriler geliştirilebilir:

- Yöneticiler öğretim elemanlarını değerlerken, öğretim elemanının işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendirmelidir. Diğer bir deyişle, personelin, yaptığı işin gereklerine değerlendirilmesidir. Öğretim elemanlarını işle ilgili olmayan faktörlere göre (sinirli, içe kapanık, inatçı, vefakar, dürüst gibi) değerlemek çağdaş anlamda bir değerlendirme olamaz. Bunun yanısıra, değerlendirme yapılırken, bu açıklamalar ışığında, nesnel davranılması gerekmektedir.
- Fakülte'deki yöneticilerin verdikleri sözleri yerine getirmeleri öğretim elemanları tarafından beklenen bir durumdur. Ama çeşitli nedenlerden dolayı bunun gerçekleştirilmesi söz konusu olduğunda da, durumun uygun bir biçimde öğretim elemanlarına anlatılması gerekmektedir. Verilen sözlerin yerine getirilmesi motivasyonu arttıran bir unsurdur.
- Yöneticiler, öğretim elemanlarından kurum içinde etkin bir tempo yaratmalarını beklemektedir. Ama bunun yaratılabilmesi için, öncelikle yöneticilerin etkin bir tempo yaratmaları gerekmektedir.
- Hangi kurum olursa olsun, iç müşteri konumunda olan personel, baskı altında çalışmaktan pek hoşlanmazlar. Bu şekilde bir durumun personelin motivasyonunu ve sonrasında da verimliliğini olumsuz biçimde etkilediği düşünülmektedir. Özellikle akademik ortamlarda öğretim elemanları, kendilerine baskıyla yaklaşan yöneticilerden çok bilgi ile yaklaşan ve etkilemeye çalışan yöneticileri tercih etmektedir.
- Fakülte'deki yöneticilerin, öğretim elemanlarının beklenti ve gereksinimlerini belirlemek için hizmet öncesinde görüşmeleri; mümkünse anket ve benzeri yolları kullanmaları gerekmektedir.

- Öğretim elemanlarının beklentilerini belirleyip, bu beklentileri karşılayacak kalitede hizmet vermek fakülteadaki yöneticiler için önemli ve öncelikli olmalıdır.
- Yöneticilerin her verdiği hizmeti ve görevi, öğretim elemanları isteyerek yerine getirdiklerini düşünmelidirler. Daha doğrusu, yöneticiler bu şekilde hissetmelerine neden olacak davranışları sergilemelidirler.
- Yöneticiler, öğretim elemanlarının içinde etkin olarak yer alabildiklerini hissedebildikleri bir iletişim ortamı yaratmalıdırlar.
- Fakülteadaki yöneticiler gerek fiziksel gerekse iletişim hizmetlerinin verilmesinde adam kayırmamaya çaba göstermelidirler; hatta unvan faki gözetmeksizin verilen hizmetlere dikkat etmelidirler.
- İç müşteri konumunda olan öğretim elemanlarına yönelik yapılan bu çalışmanın bir benzeri de fakültenin diğer müşterilerine de uygulanmalıdır.
- Algılanan hizmet kalitesini belirlemeye yönelik ölçümler, fakültenin sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini, bunları oluşturan her boyutun kalitesini ve zaman içerisinde kalite değişimlerini belirlemenin yanısıra, fakültenin iç müşterisi olan öğretim elemanlarını algılanan kalite doğrultusunda sınıflandırma olanağı verecektir. Bu sınıflandırmadan yola çıkılarak da öğretim elemanlarının sıkıntılarına kolayca çözümler bulunabilecektir.
- Bu çalışmanın, fakültede belirli aralıklarla tekrar edilmesi yararlı olacaktır. Bu sayede fakülte sunmuş olduğu hizmet kalitesinin gelişimini ortaya koyabilecek, kaliteyle ilgili şu anki durumunu belirleyebilecek, bu da uzun vadeli ve etkili plan ve değerlendirmeler yapmaya olanak sağlayacaktır.
- Bu çalışmanın düzenli olarak tekrarlanması, hizmet kalitesindeki iniş çıkışları izlemede ve müşteri gözüyle kalite değişimlerinin nedenlerini belirlemede yardımcı olacaktır.

**T.C.
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ
ALGILADIĞI HİZMET KALİTESİ**

EYLÜL 2001

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ÖĞRETİM ELEMANLARINA VERİLEN HİZMETİN
VE ORTAYA KONAN PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ ÇALIŞMASI**

Sayın Öğretim Elemanı,

Bu araştırma, Anadolu Üniversitesi yönetim birimleri tarafından verilen hizmetlerin, öğretim elemanlarınca algılanma düzeyini ve yönetim performansının nasıl değerlendirildiğini saptamak amacıyla yapılmaktadır.

Bu araştırma, doktora çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir. Toplanan veriler, yalnızca araştırma amaçları doğrultusunda kullanılacak ve başka hiçbir kişi ya da kuruluşa iletilmeyecektir. Bununla birlikte, anket sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesi sırasında, kesinlikle kişi adı belirtilmeyecektir. Bu nedenle, ankette ad ve soyad sorulmamakta; yalnızca araştırmaya konu olan akademik unvanınızı belirtmeniz ve birkaç tanımlayıcı soruyu cevaplamanız istenmektedir. Araştırma sonunda elde edilecek veriler ve belgeler, araştırmanın amaçları dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Sizden istenen, ilişikteki anketi doldurup en kısa sürede ilgili kişiye iletmenizdir. Anketi doldururken lütfen her soruyu dikkatle okuyunuz ve görüşünüzü en iyi yansıtan seçeneği işaretleyiniz. Bu araştırmanın güvenilirliği, sizin vereceğiniz yanıtların doğru ve içten olmasına bağlıdır. Anketin zamanında geri alınabilmesi de sorulara vereceğiniz yanıtlar kadar önemlidir. Yapılan ön denemelerde, anketi doldurma işleminin yaklaşık 20 dakika sürdüğü saptanmıştır. Sizin için zamanın son derece değerli olduğunu bilerek, kısa ve anlaşılır sorular hazırlanmaya özen gösterilmiştir. İsterse, bu çalışmada elde edilen sonuçlar, özetlenerek size iletilebilir.

Söz konusu anket, dört farklı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan sorularla, üniversiteyi ve fakülteyi genel görünümü itibarıyla değerlendirmeniz istenmektedir. Diğer bölümlerde yer alan sorular ise sırasıyla anabilim dalı başkanlığı, bölüm başkanlığı ve dekanlık kademesi tarafından sizlere verilen hizmetlerle ilgili olarak tutumunuzu ölçmeye yönelik "Likert Ölçeği"ne uygun ve 5 seçenekten oluşan sorulardır. Bu üç ana bölümde yer alan sorular kendi içinde "İletişim Hizmetleri" ve "Fiziksel Hizmetler" olmak üzere iki alt bölümden oluşmaktadır.

Anketi yanıtlayarak araştırmaya sağlayacağınız değerli katkılar için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Öğr. Grv. Erhan Eroğlu
Anadolu Üniversitesi
İletişim Bilimleri Fakültesi

Unvanınız

- ☐ Uzman ☐ Okutman ☐ Araş. Gör. ☐ Öğr. Gör. ☐ Yar. Doç.
☐ Yar. Doç. Dr. ☐ Doç. ☐ Doç. Dr. ☐ Prof. ☐ Prof. Dr.

Bölümünüz

- ☐ İlköğretim ☐ Yabancı Diller Eğitimi
☐ Özel Eğitim ☐ Güzel Sanatlar Eğitimi
☐ Eğitim Bilimleri ☐ Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi

Yaşınız

Lütfen Belirtiniz)

Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
☐ Erkek

Kurumda Bulunma Süreniz

Lütfen Belirtiniz)

Varsa, Daha Önce Çalıştığınız Kurum

- ☐ Daha önce bir başka kurumda çalışmadım
☐ Kamu kurumu
☐ Özel bir şirket
☐ Bir başka kamu üniversitesi
☐ Vakıf üniversitesi
☐ Yurtdışında bir üniversite
☐ Yurtdışında bir kurum
☐ Diğer (Lütfen Belirtiniz)

Eskişehirli misiniz?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Yöneticilik Yaptınız mı?

- ☐ Evet
☐ Hayır

Yüksek Lisans Eğitiminiz

- ☐ Yapmadım
☐ Anadolu Üniversitesi'nde devam ediyorum
☐ Anadolu Üniversitesi'nde yaptım
☐ Yurtiçinde başka bir üniversitede yaptım
☐ Yurtdışında yaptım

Doktora Eğitiminiz

- ☐ Yapmadım
☐ Anadolu Üniversitesi'nde devam ediyorum
☐ Anadolu Üniversitesi'nde yaptım
☐ Yurtiçinde başka bir üniversitede yaptım
☐ Yurtdışında yaptım

Bölüm 1 Genel Görünüm

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Fakültenin kendine özgü değerlerden oluşan "kurum kültürü" vardır.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Fakülte, diğer üniversitelerdeki eşdeğer fakülteler arasında kurumsal bir saygınlığa sahiptir....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Fakülte, Anadolu Üniversitesi'nin diğer fakülte ve birimleri arasında kurumsal bir saygınlığa sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Anadolu Üniversitesi, diğer üniversiteler arasında kurumsal bir saygınlığa sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Anadolu Üniversitesi, bulunduğu çevrede kurumsal bir saygınlığa sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kütüphanede bulunan kitap, süreli yayınlar ve diğer materyaller yeterlidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Kütüphanenin açık olduğu gün ve saatler, öğretim elemanlarının ihtiyacını karşılamak biçimde düzenlenmektedir.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kütüphaneye erişim, internet aracılığıyla, sorunsuzca ve etkin olarak kullanılmaktadır..	☐	☐	☐	☐	☐
9. Kütüphane, öğretim elemanlarının taleplerini düzenli olarak karşılayabilecek bir yayın stajlama sistemine sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kampusta, temizlik işleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapılır.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kampustaki yemekhane, kantin, kafeterya birimleri sayıca yeterlidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kampusta sunulan yemekhane, kantin, kafeterya hizmetleri alım gücüne uygundur.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kampus içi çevre düzenlemesi samimi bir ortamın özelliklerini yansıtır.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Üniversite kampusu gerekli fiziksel ve teknik alt yapıya (bina, bahçe, kreş, spor merkezleri, otopark, ortak kullanım alanları, kanalizasyon sistemi vb.) sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kampus içinde olası tehlike ve kazalara karşı gerekli önlemler alınmaktadır.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Kampus içinde öğretim elemanlarına verilen hizmetler (sağlık hizmetleri, spor hizmetleri vb.) deneyimli ve uzman kişiler tarafından yürütülür.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. Öğretim elemanları, üniversitenin sosyal-kültürel tesislerinden kolayca yararlanır.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Üniversitede kültür ve sanat (sergi, konser, tiyatro, sinema vb.) çalışma ve gösterileri düzenli bir biçimde yapılmaktadır.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Öğretim elemanları kampus içindeki hastanede sağlıkla ilgili her türlü sorununa çözüm bulur..	☐	☐	☐	☐	☐
20. Öğretim elemanları kampus içinde her türlü spor etkinliğini yerine getirebilir.....	☐	☐	☐	☐	☐

A. İletişim Hizmetlerinin Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler kurum kültürünü benimsemiştir.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, kendi hatalarını kolayca kabullenir.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerler.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticilerin öğretim elemanları ile aralarındaki ilişki karşılıklı saygı temelinde geliştirilmiştir....	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler, her zaman verdikleri sözü yerine getirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticiler, herkesin uygulamaya çalıştığı etkin bir tempo yaratır.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarını baskıdan çok, bilgi ile etkilemeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanları için ufuk açan iş planları hazırlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, önemli kararlar vermeden önce ekip arkadaşlarına danışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yeterli ve gerekli zamanı ayırır.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, kendisini öğretim elemanlarının yerine koyabilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının öneri ve şikayetlerini önemser.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yönetimin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğretim elemanlarını tatmin etmek, yöneticiler için önemlidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, özel hayatlarıyla ilgili kişisel sorunlarını iş ortamına yansıtmaz.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. Diğer yönetim birimleri ile işbirliği içinde çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı yardımcı olmaya her zaman isteklidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticiler, otoritelerini kullanmaları gerektiğinde öğretim elemanlarının saygısını yitirmez	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticilerin olumlu gücü ve havası, öğretim elemanlarına da yansır.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yöneticiler, çalışanların bölümün iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanak- ları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim alır.....	☐	☐	☐	☐	☐
22. Öğretim elemanları, yöneticilerinin her verdiği hizmeti ve görevi isteyerek yerine ge- irdiğini hisseder.....	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentisini belirlemek için hizmet öncesi görüşür.....	☐	☐	☐	☐	☐
24. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yeterli bilgi vermeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı bireysel dikkat gösterir.....	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yöneticiler, öğretim elemanları ile etkili bir iletişim kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
27. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu bilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerini tatmin edici bir biçimde karşılar..	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yöneticiler, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
30. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının bireysel farklılıklarına ve kişi- sel ilgi alanlarına duyarlı davranır.....	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır...	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kariyer gelişimini planlar ve gerçekleştirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, öğretim elemanlarını eğitim-öğretim alanındaki gelişmelerden haberdar eder..	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, öğretim elemanlarını kendileri için varolan mesleki geliştirme olanakları hakkında bilgilendirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev verirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler, yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre öğretim elemanlarını ödüllendirir...	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticiler, her türlü geliştirme ve iyileştirme etkinlikleri için kaynak yaratmada enerjik ve yaratıcıdır.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Anabilim dalında bürokratik işlemler gerektiği gibi uygulanır.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanlarının yapılan işlere ve çalışmalara gönüllü olarak katılımını teşvik eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, öğretim elemanlarının birbirlerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticiler, yapılan her yeni çalışmayı öğretim elemanlarına duyurur ve tanıtır.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, öğretim elemanları ile ilgili kayıtları ve özel bilgileri gizli tutar	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarına, anabilim dalının hedeflerini benimsemesi konusunda öncülük eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticiler, öğretim elemanlarını anabilim dalıyla ilgili tüm iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına etkin olarak katar.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bölümün yönetim organlarında anabilim dalları dengeli bir biçimde temsil edilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımı için uygun bir ortam hazırlar...	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımını teşvik eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticiler, birlikte alınan kararların uygulanmasını ve gelişimini izler.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticiler, alınan kararları, vazgeçilmesi için geçerli ve mantıklı bir nedeni olmadıkça, uygular	☐	☐	☐	☐	☐

3. Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, eğitim-öğretim hizmetlerinde ihtiyaç duyulan her türlü materyali sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, bilimsel araştırma yapılırken ihtiyaç duyulan maddi desteği yeterli düzeyde sağlar...	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, sempozyum, konferans vb. çalışmalara katılım için maddi desteği yeterli düzeyde sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için çeşitli katkılar sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticiler, nitelikli öğretim elemanlarını kuruma çeker ve kurumda tutmayı başarır.....	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. Yöneticiler, olumlu çalışma koşulları sağlayarak iş stresini düşürür.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Öğretim elemanları yeterli sayıda ve uygun çalışma odasına sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarına gerekli olan donanımı (masa, kitaplık, telefon, bilgisayar vb.) sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanlarının her birine teknik donanım düzeyi yeterli ve işlevsel bir bilgisayar sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, öğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımı güncelleştirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Faks, fotokopi ve yazıcı türü donanımlar öğretim elemanlarının kullanımına açıktır.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, öğretim elemanlarına hesaplı ve nitelikli fotokopi, faks, çıktı vb. hizmeti sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kaynaşmasını sağlayacak çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenler.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yöneticiler, dersliklerde uygun öğretim teknolojilerinin kullanılabilmesi için teknolojik alt yapının yeterli olmasını sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 3

Bölüm Başkanlığı Tarafından Verilen Hizmetler

A. İletişim Hizmetlerinin Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler kurum kültürünü benimsemiştir.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, kendi hatalarını kolayca kabullenir.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerler.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticilerin öğretim elemanları ile aralarındaki ilişki karşılıklı saygı temelinde geliştirilmiştir..	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler, her zaman verdikleri sözü yerine getirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticiler, herkesin uygulamaya çalıştığı etkin bir tempo yaratır.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarını baskıdan çok, bilgi ile etkilemeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanları için ufuk açan iş planları hazırlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, önemli kararlar vermeden önce ekip arkadaşlarına danışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yeterli ve gerekli zamanı ayırır.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, kendisini öğretim elemanlarının yerine koyabilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının öneri ve şikayetlerini önemser.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yönetimin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğretim elemanlarını tatmin etmek, yöneticiler için önemlidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, özel hayatlarıyla ilgili kişisel sorunlarını iş ortamına yansıtmaz.....	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17. Yöneticiler, kurumun diğer yönetim birimleri ile işbirliği içinde çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı yardımcı olmaya her zaman isteklidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticiler, otoritelerini kullanmaları gerektiğinde öğretim elemanlarının saygısını yitirmez	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticilerin olumlu gücü ve havası, öğretim elemanlarına da yansır.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yöneticiler, çalışanların bölümün iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer olanak- ları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğrenmek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim alır.....	☐	☐	☐	☐	☐
22. Öğretim elemanları, yöneticilerinin her verdiği hizmeti ve görevi isteyerek yerine ge- tirdiğini hisseder.....	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentisini belirlemek için hizmet öncesi görüşür.....	☐	☐	☐	☐	☐
24. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı yeterli bilgi vermeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı bireysel dikkat gösterir.....	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yöneticiler, öğretim elemanlarını ile etkili bir iletişim kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
27. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu bilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerini tatmin edici bir biçimde karşılar..	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yöneticiler, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
30. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının bireysel farklılıklarına ve kişi- sel ilgi alanlarına duyarlı davranır.....	☐	☐	☐	☐	☐
31. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır..	☐	☐	☐	☐	☐
32. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kariyer gelişimini planlar ve gerçekleştirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
33. Yöneticiler, öğretim elemanlarını eğitim-öğretim alanındaki gelişmelerden haberdar eder	☐	☐	☐	☐	☐
34. Yöneticiler, öğretim elemanlarını kendileri için varolan mesleki geliştirme olanakları hakkında bilgilendirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
35. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev ve- rirken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
36. Yöneticiler, yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre öğretim elemanlarını ödüllendirir..	☐	☐	☐	☐	☐
37. Yöneticiler, her türlü geliştirme ve iyileştirme etkinlikleri için kaynak yaratmada enerjik ve yaratıcıdır.....	☐	☐	☐	☐	☐
38. Bölümde bürokratik işlemler gerektiği gibi uygulanır.....	☐	☐	☐	☐	☐
39. Yöneticiler, öğretim elemanlarının yapılan işlere ve çalışmalara gönüllü olarak katılı- mını teşvik eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
40. Yöneticiler, öğretim elemanlarının birbirlerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
41. Yöneticiler, yapılan her yeni çalışmayı öğretim elemanlarına duyurur ve tanıtır.....	☐	☐	☐	☐	☐
42. Yöneticiler, öğretim elemanları ile ilgili kayıtları ve özel bilgileri gizli tutar	☐	☐	☐	☐	☐
43. Yöneticiler, öğretim elemanlarına bölümün hedeflerini benimsemesi konusunda öncülük eder	☐	☐	☐	☐	☐

44. Yöneticiler, bölümdeki anabilim dallarının gelişmesine eşit olarak destek verir.....	☐	Kesinlikle Katılmıyorum	☐	Katılmıyorum	☐	Kararsızım	☐	Katılıyorum	☐	Kesinlikle Katılıyorum
45. Yöneticiler, öğretim elemanlarını bölümle ilgili tüm iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına etkin olarak katar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
46. Bölümün yönetim organlarında anabilim dalları dengeli bir biçimde temsil edilir.....	☐		☐		☐		☐		☐	
47. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımı için uygun bir ortam hazırlar.	☐		☐		☐		☐		☐	
48. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımını teşvik eder.....	☐		☐		☐		☐		☐	
49. Yöneticiler, birlikte alınan kararların uygulanmasını ve gelişimini izler.....	☐		☐		☐		☐		☐	
50. Yöneticiler, alınan kararları, vazgeçilmesi için geçerli ve mantıklı bir nedeni olmadıkça, uygular	☐		☐		☐		☐		☐	

B. Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

1. Yöneticiler, eğitim-öğretim hizmetlerinde ihtiyaç duyulan her türlü materyali sağlar.....	☐	Kesinlikle Katılmıyorum	☐	Katılmıyorum	☐	Kararsızım	☐	Katılıyorum	☐	Kesinlikle Katılıyorum
2. Yöneticiler, bilimsel araştırma yapılırken ihtiyaç duyulan maddi desteği yeterli düzeyde sağlar.	☐		☐		☐		☐		☐	
3. Yöneticiler, sempozyum, konferans vb. çalışmalara katılım için maddi desteği yeterli düzeyde sağlar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
4. Yöneticiler, öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek için çeşitli katkılar sağlar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
5. Yöneticiler, nitelikli öğretim elemanlarını bölüme çeker ve bölümde tutmayı başarır.....	☐		☐		☐		☐		☐	
6. Yöneticiler, olumlu çalışma koşulları sağlayarak iş stresini düşürür.....	☐		☐		☐		☐		☐	
7. Öğretim elemanları yeterli sayıda ve uygun çalışma odasına sahiptir.....	☐		☐		☐		☐		☐	
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarına gerekli olan donanımı (masa, kitaplık, telefon, vb.) sağlar.	☐		☐		☐		☐		☐	
9. Yöneticiler, öğretim elemanlarının her birine teknik donanım düzeyi yeterli ve işlevsel bir bilgisayar sağlar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
10. Yöneticiler, öğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımı güncelleştirir.....	☐		☐		☐		☐		☐	
11. Faks, fotokopi ve yazıcı türü donanımlar öğretim elemanlarının kullanımına açıktır.....	☐		☐		☐		☐		☐	
12. Yöneticiler, öğretim elemanlarına hesaplı ve nitelikli fotokopi, faks, çıktı vb. hizmeti sağlar	☐		☐		☐		☐		☐	
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kaynaşmasını sağlayacak çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenler.....	☐		☐		☐		☐		☐	
14. Yöneticiler, derslik sıkıntısı çekilmemesi için çaba harcar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
15. Yöneticiler, sınıf ortamını etkileyen çevresel faktörlerin (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) uygun olması için çaba harcar.....	☐		☐		☐		☐		☐	
16. Yöneticiler, dersliklerde uygun öğretim teknolojilerinin kullanılabilmesi için teknolojik alt yapının yeterli olmasını sağlar.....	☐		☐		☐		☐		☐	

A. İletişim Hizmetlerinin Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler kurum kültürünü benimsemiştir.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, kendi hatalarını kolayca kabullenir.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, öğretim elemanlarını nesnel bir biçimde değerler.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, açık, tutarlı ve durumun gereklerine uygun bir otorite kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
5. Yöneticilerin öğretim elemanları ile aralarındaki ilişki karşılıklı saygı temelinde geliştirilmiştir..	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler, her zaman verdikleri sözü yerine getirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Yöneticiler, herkesin uygulamaya çalıştığı etkin bir tempo yaratır.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarını baskıdan çok, bilgi ile etkilemeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanları için ufuk açan iş planları hazırlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, önemli kararlar vermeden önce ekip arkadaşlarına danışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yeterli ve gerekli zamanı ayırır.....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, kendisini öğretim elemanlarının yerine koyabilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının öneri ve şikayetlerini önemser.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Yönetimin verdiği hizmetler hatasız ve çabuk gerçekleşir.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Öğretim elemanlarını tatmin etmek, yöneticiler için önemlidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, özel hayatlarıyla ilgili kişisel sorunlarını iş ortamına yansıtmaz.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yöneticiler, kurumun diğer yönetim birimleri ile işbirliği içinde çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı yardımcı olmaya her zaman isteklidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yöneticiler, otoritelerini kullanmaları gerektiğinde öğretim elemanlarının saygısını yitirmez	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticilerin olumlu gücü ve havası, öğretim elemanlarına da yansır.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yöneticiler, çalışanların fakültenin iş ortamı, sağlık, güvenlik, iletişim, kariyer ola- nakları, değerlendirme ve tatmin düzeylerine ilişkin çeşitli konulardaki görüşlerini öğren- mek amacıyla anket ve görüşme gibi yollarla geribildirim alır.....	☐	☐	☐	☐	☐
22. Öğretim elemanları, yöneticilerinin her verdiği hizmeti ve görevi isteyerek yerine ge- tirdiğini hisseder.....	☐	☐	☐	☐	☐
23. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentisini belirlemek için hizmet öncesi görüşür.....	☐	☐	☐	☐	☐
24. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı, yeterli bilgi vermeye çalışır.....	☐	☐	☐	☐	☐
25. Yöneticiler, öğretim elemanlarına karşı bireysel dikkat gösterir.....	☐	☐	☐	☐	☐
26. Yöneticiler, öğretim elemanları ile etkili bir iletişim kurar.....	☐	☐	☐	☐	☐
27. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerinin ne olduğunu bilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
28. Yöneticiler, öğretim elemanlarının gereksinim ve beklentilerini tatmin edici bir biçimde karşılar..	☐	☐	☐	☐	☐
29. Yöneticiler, kendi akademik alanlarında yeterli düzeyde bilgi sahibidir.....	☐	☐	☐	☐	☐
30. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının bireysel farklılıklarına ve kişi- sel ilgi alanlarına duyarlı davranır.....	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31. Yöneticiler, görev dağılımında öğretim elemanlarının uzmanlık alanlarına duyarlı davranır..	☐	☐	☐	☐	☐
32. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kariyer gelişimini planlar ve gerçekleştirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
33. Yöneticiler, öğretim elemanlarını eğitim-öğretim alanındaki gelişmelerden haberdar eder	☐	☐	☐	☐	☐
34. Yöneticiler, öğretim elemanlarını kendileri için varolan mesleki geliştirme olanakları hakkında bilgilendirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
35. Yöneticiler, öğretim elemanlarına yönetsel veya diğer etkinliklerle ilgili ek görev ve- irken, onların mesleki gelişimlerini engellememeye dikkat eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
36. Yöneticiler, yeteneklerine ve verimlilik düzeyine göre öğretim elemanlarını ödüllendirir..	☐	☐	☐	☐	☐
37. Yöneticiler, her türlü geliştirme ve iyileştirme etkinlikleri için kaynak yaratmada enerjik ve yaratıcıdır.....	☐	☐	☐	☐	☐
38. Fakültede bürokratik işlemler gerektiği gibi uygulanır.....	☐	☐	☐	☐	☐
39. Yöneticiler, öğretim elemanlarının yapılan işlere ve çalışmalara gönüllü olarak katılı- mını teşvik eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
40. Yöneticiler, öğretim elemanlarının birbirlerini gönüllü olarak destekleyebilmeleri için gerekli ortamı ve koşulları sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
41. Yöneticiler, yapılan her yeni çalışmayı öğretim elemanlarına duyurur ve tanıtır.....	☐	☐	☐	☐	☐
42. Yöneticiler, öğretim elemanları ile ilgili kayıtları ve özel bilgileri gizli tutar	☐	☐	☐	☐	☐
43. Yöneticiler, öğretim elemanlarına kurumun hedeflerini benimsemesi konusunda öncülük eder	☐	☐	☐	☐	☐
44. Yöneticiler, öğretim elemanlarını fakülteyle ilgili tüm iyileştirme ve geliştirme çalış- malarına etkin olarak katar.....	☐	☐	☐	☐	☐
45. Yöneticiler, fakültedeki bölümlerin gelişmesine eşit olarak destek verir.....	☐	☐	☐	☐	☐
46. Fakültenin yönetim organlarında bölümler dengeli bir biçimde temsil edilir.....	☐	☐	☐	☐	☐
47. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımı için uygun bir ortam hazırlar..	☐	☐	☐	☐	☐
48. Yöneticiler, öğretim elemanlarının alınan kararlara katılımını teşvik eder.....	☐	☐	☐	☐	☐
49. Yöneticiler, birlikte alınan kararların uygulanmasını ve gelişimini izler.....	☐	☐	☐	☐	☐
50. Yöneticiler, alınan kararları, vazgeçilmesi için geçerli ve mantıklı bir nedeni olmadık- ça, uygular.....	☐	☐	☐	☐	☐

3. Fiziksel Hizmetlerin Görünümü

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler, eğitim-öğretim hizmetlerinde ihtiyaç duyulan her türlü materyali sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. Yöneticiler, bilimsel araştırma yapılırken ihtiyaç duyulan maddi desteği yeterli düzeyde sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. Yöneticiler, sempozyum, konferans vb. çalışmalara katılım için maddi desteği yeterli düzeyde sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yöneticiler, öğretim elemanlarının ekonomik gelir düzeyini yükseltmek/iyileştirmek çin çeşitli katkılar sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5. Yöneticiler, nitelikli öğretim elemanlarını fakülteye çeker ve fakültede tutmayı başarır..	☐	☐	☐	☐	☐
6. Yöneticiler, olumlu çalışma koşulları sağlayarak iş stresini düşürür.....	☐	☐	☐	☐	☐
7. Öğretim elemanları yeterli sayıda ve uygun çalışma odasına sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
8. Yöneticiler, öğretim elemanlarına gerekli olan donanımı (masa, kitaplık, telefon, vb.) sağlar..	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yöneticiler, öğretim elemanlarının her birine teknik donanım düzeyi yeterli ve işlevsel bir bilgisayar sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
10. Yöneticiler, öğretim elemanlarının sahip olduğu her donanımı güncelleştirir.....	☐	☐	☐	☐	☐
11. Faks, fotokopi ve yazıcı türü donanımlar öğretim elemanlarının kullanımına açıktır....	☐	☐	☐	☐	☐
12. Yöneticiler, öğretim elemanlarına hesaplı ve nitelikli fotokopi, faks, çıktı vb. hizmeti sağlar	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yöneticiler, öğretim elemanlarının kaynaşmasını sağlayacak çeşitli sosyal ve kültürel etkinlikler düzenler.....	☐	☐	☐	☐	☐
14. Fakültede ve öğretim elemanlarının odalarında temizlik işleri yeterli ve düzenli bir biçimde yapılır.....	☐	☐	☐	☐	☐
15. Fakülte içi çevre düzenlemesi samimi bir ortamın özelliklerini yansıtır.....	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yöneticiler, derslik sıkıntısı çekilmemesi için çaba harcar.....	☐	☐	☐	☐	☐
17. Yöneticiler, sınıf ortamını etkileyen çevresel faktörlerin (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) uygun olması için çaba harcar.....	☐	☐	☐	☐	☐
18. Yöneticiler, dersliklerde uygun öğretim teknolojilerinin kullanılabilmesi için teknolojik alt yapının yeterli olmasını sağlar.....	☐	☐	☐	☐	☐
19. Fakülte gerekli fiziksel ve teknik alt yapıya (bina, bahçe, otopark, ortak kullanım alanları, kanalizasyon sistemi vb.) sahiptir.....	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yöneticiler, fakülte içinde olası tehlike ve kazalara karşı gerekli önlemleri alır.....	☐	☐	☐	☐	☐
21. Çeşitli teknoloji ve donanımların kullanılmasında öğretim elemanlarının karşılaştığı sorunlar bilgili ve deneyimli teknik personel tarafından çözülür.....	☐	☐	☐	☐	☐

KAYNAKÇA

- Arkış, Nurdoğan. "Türkiye’de Kalite Kontrol Çemberleri Uygulamalarının Bir Değerlendirmesi," **Verimlilik Dergisi-Kalite Özel Sayısı**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1993), s. 71.
- Ayşen Bakioglu, "Üniversitede Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerleme," **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Dergisi**, İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayını, Sayı: 8, 1996, 49-65 s.
- Balcı, Ali. "Toplam Kalite Yönetimi," **İlköğretim Müfettişleri Semineri**. (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, 27 Temmuz – 21 Ağustos 1998), s. 185-195.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama**. (Ankara: Pegem A Yayıncılık, İkinci Baskı, Ocak 2000)
- Boghossian, Fikru H. "Build Quality In: Don't Inspect It," **SAM Advanced Management Journal**. (53, 4, 1988), 44-47.
- Brown, S. W. & T. A. Swartz, "A Gap Analysis of Professional Service Quality," **Journal of Marketing**, (53, 1989), s. 92-98.
- Buttle, F. "SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda," **European Journal of Marketing**. 30, 1, 1994 s. 8-32.
- Chaston, I. "Are British Universities in a Position to Consider Implementing Total Quality Management?" **Higher Education Quarterly**. (48, 2, April, 1992), s. 119-134.

Cafoğlu, Zuhâl. “Toplam Kalite Yönetimi Mucize Mi?” **IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiri Kitapçığı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

Çoruh, Mithat. “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Nasıl Başarılı Olur?” **Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Uygulanması**. (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Aralık, 1999)

Diemer, Regina von. “İletişim ve İşbirliğinde Kalite,” **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1994/2, (Ankara: MPM Yayınları, 1994).

Drucker, Peter. **Gelecek İçin Yönetim**, Çeviren: Fikret İçcan, (İstanbul: İş Bankası Yayınları, 1993), s. 205.

“Eğiticilere Çok Cimriyiz,” **Hürriyet Gazetesi**. 10 Eylül 1986.

Ergun, Turgay ve Polatoğlu, Aykut. **Kamu Yönetimine Giriş**. (Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 212, 1984),

Erkut, Haluk. **Hizmet Kalitesi** (İstanbul: Birinci Basım, İnterbank Yayınları, Yayın No: 2, 1995).

Eroğlu, Erhan. “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Alanında Uygulanabilirliği,” **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Fidan, Nurettin. **Okulda Öğrenme ve Öğretme: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Birinci Basım, Ankara: Kadioğlu Matbaası, 1986.

Freed, J. “A Culture for Academic Excellence: Implementing the Quality Principles in Higher Education,” **ERIC Digest** (ED 406962), 1997.

- Fitzsimmons, J. A. & M. J. Fitzsimmons, **Service Management For Competitive Advantage**. Singapore: McGraw-Hill, 1994.
- Garvin, David A. **Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge**. USA, 1988.
- Giddens, Anthony. **Modernliğin Sonuçları**, Çeviren: Ersin Kuşdil, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 1994
- Ginkel, Hans Van. "University 2050: The Organization of Creativity and Innovation," **Higher Education Policy**. (8: 4, 1995), s. 14-18.
- Gore, Al. "Daha İyi Çalışan ve Maliyeti Daha Az Olan Bir Devlet Yaratılması," **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, Yıl: 1995.
- Gross, Bertram M. **Organizations and Their Managing**. McMillan Company, USA, 1968.
- Grove, S. J., R. P. Fisk, G. M. Pickett & N. Kangun, "Going Green in the Service Sector", **European Journal of Marketing**. Cilt: 5, Sayı: 30, 1996
- Gürgen, Haluk. **Örgütlerde İletişim Kalitesi**. (Der Yayınları, Yayın No: 221, İstanbul 1997
- Hoy, K. Wayne & Cecil, G. Miskel. **Educational Administration: Theory, Research and Practice**. New York: Random House, 1982.
- Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Yönetimi** İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No: 7, 1995
- Ishikawa, Kaoru. **Toplam Kalite Yönetimi**, (İstanbul: Şişecam Yayınları, 1991), s. 105.

- Katz, Daniel & Robert L. Kahn, **İşletmelerin Toplumsal Psikolojisi**, Çeviren: Halil Can ve Yavuz Bayar, (Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No: 167, 1967)
- Kavrakoğlu, İbrahim. **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: Kalder Yayınları, 1994.
- Keskin, G. "Yaşam Kalitesinde Hizmet Kalitesinin Önemi: Belediye Toplu Taşımacılık Hizmetleri Üzerine Bir Uygulama," **Pazarlama Dünyası**. 67, 1998, s. 18-22.
- Kozlu, Cem. **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**. (Türkiye İş Bankası Yayınları, Yayın No: 335, Ankara, 1996).
- Köksoy, Mümin. **Yükseköğretimde Kalite ve Türk Yükseköğretimi İçin Öneriler** Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Yayınları, Yayın No: 1, 1997.
- Lankard, B. A. "Total Quality Management Application in Vocational Education," **ERIC Digest**. No: 125 (ED347404), 1992.
- Leedy, P. D. **Practical Research Planning and Desing** (New York: MacMillan Publishing Company, Fourth Edition), 1989.
- Lovelock, C. H. **Managing Services: Marketing, Operations, And Human Resources**. 2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall, 1992
- Lovelock, C. H. **Service Marketing: Text, Cases And Readings**. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- Maslow, H. Abraham. **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row Co., 1970.
- Merli, G. **Eurochallance: The TQM Approach to Capturing Global Markets**. (Bedford, IFS Ltd., 1993).

- Middlehurst, R. "Quality: An Organising Principle For Higher Education," **Higher Education Quarterly**. (46, 1, Winter, 1992), s. 21-38.
- Middlehurst, R. "Leadership, Quality and Institutional Effectiveness," **Higher Education Quarterly**. (49, 3, July, 1995), s. 266-285.
- Mills, P. K. & Margulies, N. "Toward Core Typology of Service Organizations," **Academy of Management Review**, (5, 2, 1980), s. 255-265.
- Muter, Naci. **Müşteri ve Hizmet Yönlü Kamu Sektörüne Doğru** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Yayını, 1997.
- Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İstanbul: Birinci Basım, Sistem Yayıncılık, Yayın No: 236, Nisan 2000.
- Onaran, Oğuz. **İşletmelerde Karar Verme**. (Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1975)
- Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Birinci Basım, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No: 470, 1981.
- Öğütveren, Özlem. "Sürekli İyileştirme Çerçevesinde, Bir Öğretim-Öğrenim Stratejisi: Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği," **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. (Ankara:Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Mayıs, 1997)
- Özcan, Kürşat Cezmi. "Yükseköğretimde Kalite," **Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. (Ankara:Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, Mayıs, 1997), s. 35-38.
- Özdemir, Servet. **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**. (Pegem Yayınları, Ankara, 1996).
- Özgüven, İbrahim Ethem. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik Hizmetlerinin Eğitimin Kalitesi Üzerindeki Etkileri**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 1985).

Özgüven, İ. Ethem. “Yükseköğretimde Niteliği Geliştirme,” **Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997, s. 49-58.

Öztürk, S. A. **Hizmet Pazarlaması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1998.

Parasuraman, A., V.A. Zeithaml ve L. Berry, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research,” **Journal of Marketing**. (49 Sonbahar, 1985a), s. 41-50

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Problems and Strategies in Service Marketing,” **Journal of Marketing**, Sayı: 49, 1985b s. 33-46.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality,” **Journal of Marketing**. 52, 1988a, s. 35-48.

Parasuraman, A., V. A. Zeithaml & L. L. Berry, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality,” **Journal of Retailing**. Volume: 64, Number: 1, 1988b, s. 12-40.

Peker, Ömer. “TKY’nin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Amme İdaresi Dergisi**, C: 27, S: 2, Haziran 1994.

Peker, Ömer. “Toplam Kalite Yönetimi,” **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: XXVI, Sayı: 1, Mart 1993.

Stephan Robbins, **The Administrative Process: Integrating Theory and Practice** Prentice-Hall, 1976

Saatçioğlu, Ömer. "Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Toplam Kalite Yönetim Sistemi Nasıl Geliştirilebilir?" _____, s. 406.

Shostack, G. L. "Breaking Free from Product Marketing," **Journal of Marketing**, 41, s. 73-80.

Surprenant, C. **Add Value to your Service: The Key to Success**. Chicago: American Marketing Association, 1987.

Şekerkaya, A. K. **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü**. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu, 1997.

Takeuchi, Hirotake. ve J. A. Quelch, "Quality is More than A Good Product," **Harvard Business Review**, (4, July-August 1983), s. 141.

Teas, R. K. "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perception of Quality," **Journal of Marketing**, 57, 1993, s. 18-34.

Türkmen, İsmail. "Çalışma Yaşamının Kalitesinde Fiziksel Olmayan Koşulların Geliştirilmesi," **Verimlilik Dergisi**. İstanbul: MPM Yayınları, ...

Türkmen, İsmail. **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli** İstanbul: İkinci Baskı, MPM Yayınları, Yayın No: 480, 1997.

Türkmen, İsmail. "Katılımcı Yönetimin Önkoşulu Zorunlu Yönetimsel Değişimler," **Verimlilik Kongresi Kitabı**. İstanbul: MPM Yayınları, Yayın No: 599, 1997.

TÜSİAD. **Türkiye'de Eğitim Sorunları ve Değişime Yapısal Uyum Önerileri** İstanbul: Tüsiad Yayınları, 1990.

TÜSİAD. **Türkiye'de ve Dünyada Yüksek Öğretim, Bilim ve Teknoloji** İstanbul: Tüsiad Yayınları, No:T/94, 6-167, 1994.

Uyguç, Nermin. **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım** (İzmir: Birinci Basım, Dokuz Eylül Yayınları, Aralık 1998).

Ünüşan, Çağatay. "Güvenilirlik (Reliability) Kavramı ve Kavramın Ülkemiz Pazarlama Bilimi Araştırmalarındaki Yeri," **I. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu Bildiri Kitapçığı**. İzmir: 11-12 Kasım 1993.

Wilkinson, A., G. Godfrey ve M. Marchington, **Bouquets, Brickbats and Blinkers: Total Quality Management and Employee Involvement in Practice**. (Paper Presented to the Employment Research Unit 1995 Conference, Cardiff Business School).

Wolverton, M. "Total Quality Management in Higher Education: Latest Fad and Lasting Legacy? Policy Briefs of the Educational Policy Studies Laboratory No: 93-01" **ERIC (ED355900)**. 1993.

Zeithaml, V. A. & M. J. Bitner, **Service Marketing**. Singapore: McGraw-Hill., 1996, s. 5.

Zeithaml, Valarie A. "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," **Journal of Marketing**, (52, July, 1988), 2-22 s.