ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ALGILANAN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: KAMU VE ÖZEL ÖĞRENCİ YURTLARINDA KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Hasan Alpay Karasoy

Doktora Tezi

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Ankara, 2007

KABUL VE ONAY

Hasan Alpay Karasoy tarafından hazırlanan "Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi: Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 11/10/2007 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ali Çağlar (Başkan)

Doç. Dr. Doğan Nadi Leblebici (Danışman)

Doç. Dr. Şükrü Özen

Doç. Dr. Mehmet Devrim Aydın

Yrd. Doç. Dr. Uğur Ömürgönülşen

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. İrfan Çakın
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

☐ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

■ Tezimin/Raporumun 2. yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

11/10/2007

Hasan Alpay Karasoy

TEŞEKKÜR

Yazar, bu çalışmanın gerçekleşmesine katkılarından dolayı aşağıda adı geçen kişi ve kuruluşlara içtenlikle teşekkür eder.

Sayın Doç. Dr. Doğan Nadi Leblebici, tez danışmanım olarak çalışmaya yol gösterici katkılarda bulunmuştur.

Sayın Doç. Dr. Şükrü Özen ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Uğur Ömürgönülşen tez izleme komitesinde görev alarak çalışmaya değerli katkılar sağlamışlardır.

Anket çalışmalarım sırasında Özel İdeal Yurtları Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Ahmet Baydar ve Kamu Yurdu çalışanları özveri ile çalışmaya katkıda bulunmuşlardır.

Tez çalışmaları süresince aile bireylerim ve arkadaşlarım sonsuz sevgi, anlayış ve sabırla destek olmuşlardır.

H. Alpay Karasoy

Eylül, 2007

Ankara

ÖZET

KARASOY, H. Alpay. ***Örgüt Kültürünün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi:Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*****, Doktora Tezi, Ankara, 2007.**

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde süratli değişimlere sahne olan hizmet sektöründe rekabet gücüne sahip olabilmek için işletmelerin amaç, strateji ve politikalarının oluşmasında ve başarılarında önemli bir etken olan, dolayısıyla rekabet üstünlüğünü sağlayan, örgüt kültürü gibi güce ihtiyaçları vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren değer, norm, alışkanlık ve semboller sistemi olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, işletmelerin Toplam Kalite kavramına yöneldiği zamanımızda örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında onlara ışık tutacaktır. Bunun yansıması olarak hizmet sektöründe bir yer işgal eden öğrenci yurdu işletmelerinde gelişen kavramlara paralel olarak, hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte örgüt kültürü de giderek artan değer olmaktadır.

Yapılan çalışmada öncelikle genel anlamda kültür, örgüt kültürü kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra hizmet ve hizmet kalitesi kavramlarından bahsedilmiş, örgüt kültürü kavramı yurt işletmelerine uyarlanmış son olarak da, verilen , teorik bilgiler doğrultusunda kamu yurtları ile özel yurtlar arasında, algılanan hizmet kalitelerinin örgüt kültürünün etkisiyle ne derece farklılıklar gösterdiği, yurtların örgüt kültürü seviyelerinin girişimci/yenilikçi örgüt kültürü mü yoksa bürokratik örgüt kültürü mü olduğunun belirlenmesine yönelik anketlerle bir araştırma yapılmıştır.

Araştırmada servis kalitesi ölçüm metodunda kullanılan hizmet ölçüm faktörlerinden yaralanılmıştır. Çalışma, yurt çalışanlarınca sunulan hizmetlerin, öğrenciler tarafından algılanan hizmet kalitesini incelemekte ve bunun, yurttaki örgüt kültüründen ne derece etkilendiğini araştırmaktadır. Bu amaçla Konya ve Ankara'da kamu ve özel yurtlarından , rassal olarak seçilen 400 personele ve öğrenciye 40 önermeyi içeren ayrı anketler uygulanmıştır.

Model, hizmet sektörünün içinde yer alan öğrenci yurtları üzerinde uygulanmış, farklı yönetimsel yapılara sahip kamu ve özel öğrenci yurtlarında örgüt kültürü açısından, algılanan hizmet kalitesi düzeyleri yönünden karşılaştırılmıştır. İstatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular anlamlı ve tutarlılıkları açısından değerlendirilmiştir. Sonuçta elde edilen bulgulara göre kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark her iki kesimdeki kurumların örgütsel kültürlerinin maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Örgüt Kültürü, Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, SERVQUAL Yöntemi, Öğrenci Yurtlarında Örgüt Kültürü

ABSTRACT

KARASOY, H. Alpay. ***Impact of Organizational Culture on Perceived Service Quality: A Comparative Research in Public and Private Student Dormitories*****, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2007.**

In order to enterprises to have the strength to compete and to come out of the struggle as the winner in service sector that is experiencing rapid changes currently due to the information century we are in, a power like organizational culture which is a vital agent not only in forming their purposes, strategies and policies but also determining their success and which consequently provides them with superiority in competing is desperately needed. Organizational culture which may be described as the values, norms, beliefs, customs and symbols system that forms the behaviors of the organization members will enlighten the enterprises to reach their goals especially now when the enterprises are heading for the concepts of Total Quality. As a result, with the fast developing technology, organizational culture also becomes a growing value in parallelism with the concepts progressing in student dormitory enterprises that are of paramount importance in service sector.

In this study, made along the perception mentioned, culture and organizational culture concepts are focused first, and then the concepts of service and service quality are mentioned, organizational culture concept is adapted to the student dormitories and finally, the research is conducted with the concept of theoretical information given in order to determine the differences between public and private student dormitories in terms of perceived service quality formed by organizational culture and to determine the level of organizational culture available at these student dormitories whether they have bureaucratic and/or entrepreneurial, innovative culture by using questionnaires.

In the research, there are service measurement factors used in the service quality measurement method. The research is designed with the aim to examine whether the organizational culture affects the perceived service quality in what matters, in other words, the satisfaction by students from the service provided in the dormitories. With this aim different questionaires covering 40 issues is adapted to 400 personnel and

students selected randomly within the employees and students of some dormitories in Ankara and Konya.

The model is applied for the student dormitories that are leading institutions of service sector, comparing the perceived service quality levels of public and private sector with different management structures. Findings were evaluated which is obtained from various statistical analyses with regard to their significance and consistency. According to findings at the end, the difference between the perceived service qualities in terms of accommodation for higher education provided by public and private sector is resulted in due to behavior styles and organizational rules of the organizational cultures of those organizations.

Key Words: Organizational Culture, Service Quality, Measuring Service Quality, SERVQUAL Model, Organizational Culture in Dormitories

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

TEŞEKKÜR ..... **i**
ÖZET ..... **ii**
ABSTRACT ..... **iv**
İÇİNDEKİLER DİZİNİ ..... **v**
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ ..... **x**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **xi**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xviii**
GRAFİKLER DİZİNİ ..... **xxiv**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAMI VE KAPSAMI **10**
1. GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI 10
1.1. Örgüt Kavramı 10
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı 11
1.3. Örgüt Kültüründe Diğer Kavramlarla İlişkiler 13
1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri 15
2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL LİTERATÜR İNCELEMESİ 19
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR 29
3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü 29
3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü 29
3.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar 30
3.3.1. Örgütsel Özümleme 30
3.3.2. Örgütsel Sembolizm 31
3.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım 31
4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ 33
4.1. Parsons Modeli 33
4.2. Schein Modeli 35
4.3. Kilmann Modeli 37
4.4. Quinn ve Cameron Modeli 39
4.5. Byars Modeli 42
4.6. Deal ve Kennedy Modeli 44
4.6.1. Sert Erkek, Maço Kültürü 46
4.6.2. Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü 47
4.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü 48
4.6.4. Süreç Kültürü 49

4.7. Miles ve Snow Modeli 50
4.7.1. Koruyucu Kültür Tipi 50
4.7.2. Geliştirici Kültür Tipi 50
4.7.3. Analizci Kültür Tipi 51
4.7.4. Tepki Verici Kültür Tipi 53
4.8. H. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli 53
4.9. L. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli 55
4.9.1. Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi 56
4.9.2. Mükemmel Firmaların Kültürel Değer ve Davranışları 58
4.10. Denison Örgüt Kültürü Teorik Modeli 62
4.10.1. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları 62
4.10.2. Modelin Alt Kavramsal Boyutlarının Açıklanması 65
5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, YARARLARI VE DEĞİŞİM 71
5.1. Örgüt Kültürünün Önemi 71
5.2. Örgüt Kültürünün Yararları 73
5.3. Örgüt Kültürünün Değişimi 75
6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR 80
6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi 80
6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği 81
6.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı 82
6.4. Örgüt Kültürü ve İletişim 83
İKİNCİ BÖLÜM: BİR ÖRGÜT TİPOLOJİSİ: BÜROKRATİK VE GİRİŞİMCİ KÜLTÜRLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MADDİ UNSURLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ 86
1. DAVRANIŞ TARZLARI VE ÖRGÜTSEL KURALLAR 86
2. GİRİŞİMCİ VE BÜROKRATİK KÜLTÜRLERE GENEL BİR BAKIŞ 91
2.1. Bürokratik Kültür 92
2.2. Girişimcilik Kültürü 100
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI 114
1. GENEL OLARAK HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ 114
1.1. Hizmet Kavramı ve Hizmetin Tanımı 114
1.2. Hizmet Süreç Matrisi 116
1.3. Hizmetlerin Özellikleri 118
1.3.1. Hizmetlerin Temel Özellikleri 118
1.3.1.1. Soyutluk 118
1.3.1.2. Ayrılmazlık 120
1.3.1.3. Değişkenlik 121
1.3.1.4. Dayanıksızlık 122
1.3.2. Hizmetlerin Diğer Bazı Ayırt Edici Özellikleri 123
1.4. Hizmet Karşılaşmasının Tanımı ve Özellikleri 125
2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KAPSAMI 127
2.1. Genel Olarak Hizmet Kalitesi 127

2.2. Hizmet Kalitesini Tanımlamanın Önemi 131
2.3. Hizmet Kalitesini Yönetme Stratejisi 135
2.4. Hizmet Kalitesini Arttırmada İyi Yönetimin Rolü 135
3. HİZMET KALİTESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR 137
3.1. Hizmet Açıkları 137
3.2. Müşteri Beklentileri ile Müşteri Algılamaları 142
3.3. Hizmet Süreçleri 145
3.4. Hizmetlerde Etkinlik ve Verimlilik 149
3.5. Müşteri İlişkileri 153
4. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI 159
4.1. Güvenilirlik 165
4.2. Sorumluluk/Tepkisellik 166
4.3. Çalışanlara ve İşletmeye İtimat/Güven 167
4.4. Empati 167
4.5. Fiziksel Ortam/Somut Nesneler 168
5. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ 173
5.1. Kalite Ölçme Modeli Olarak SERVQUAL 173
5.2. Kaliteye Yönelik İşletme Değerlendirmesi (Toplam Kalite Yönetimi) 175
5.3. Hizmet Kalitesini Belirleyen Başka Modeller 178
5.3.1. Donabedian'ın Kalite Modeli 178
5.3.2. Grönroos'un Kalite Modeli 179
5.3.3. Meyer/Mattmüller'in Kalite Modeli 182
6. HİZMETTE KALİTE SORUNU VE DENETLENMESİ 185
6.1. Hizmet Sektöründe Kalite Kavramının Zorunluluğu 185
6.2. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi (THKY) 186
6.3. Hizmet Kalite Politikasının Belirlenmesi 188
6.4. Hizmet Kalite Ölçümünde Zeithaml-Berry-Parasuraman Modeli 189
6.4.1. Hizmet Kalitesi için Fark Modeli 190
6.4.2. Hizmet Kalitesi için Kopukluk Modeli 196
7. HİZMET KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER 200
7.1. Müşteriyi Etkileyen Faktörler 200
7.1.1. Müşterinin Kişilik Özellikleri 200
7.1.2. Müşterinin Beklentileri 203
7.1.3. Hizmetin Algılanan Karakteri 204
7.1.3.1. Algılama Kavramı ve Tanımı 204
7.1.3.2. Algılama Süreçleri 205
7.1.3.2.1. Seçici Dikkat 205
7.1.3.2.2. Örgütleme 206
7.1.3.2.3. Tamamlama 207
7.1.3.3. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler 207
7.1.3.4. Algılamada Bilgi İşleme Evreleri 208
7.1.3.5. Algılanan Hizmet Kalitesi 208
7.1.3.6. Müşterilerin Fiyat Algılaması 209
7.1.3.7. Türkiye'de Kalite Algılaması ve Müşteri Odaklılık 210
7.1.3.7.1. Yönetimin Sorumluluğu 212
7.1.3.7.2. Hedef ve Politikalar 212

7.1.3.7.3. Süreç Yönetimi 213
7.1.3.7.4. Kıyaslama 215
7.2. Hizmet Veren Personeli Etkileyen Faktörler 215
7.2.1. Personelin Kişilik Özellikleri 215
7.2.2. Personelin Beklentileri 217
7.2.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler 218

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KURAMSAL ÇERÇEVE 222

1. ÖĞRENCİ YURDU KAVRAMI 222

2. ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ 225

3. ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER 227

3.1. İşgören Seçimi 229
3.2. Liderler 230
3.3. Sosyalizasyon 233
3.4. Katılım 235
3.5. İletişim 236
3.6. Motivasyon 239
3.7. Diğer Unsurlar 242
3.7.1. Teknoloji ve Çevre 242
3.7.2. Toplum ve Yurdun Geçmişi 243
3.7.3. Organizasyon Yapısı 244
3.7.4. Müşteriler (Öğrenciler) 246
4. KAMU ve ÖZEL ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 248

4.1. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürü ve Temel İşlevleri 248
4.1.1. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürü 248
4.1.2. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri 249
4.1.2.1. YURTKUR'un Gelişimi 249
4.1.2.2. Kamu Yurtlarında Toplam Kalite Yönetimi 251
4.1.2.3. YURTKUR'un Toplam Kalite Politikası 255
4.2. Özel Yurt İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Temel İşlevleri 259
4.2.1. Özel Yurtlarda Örgüt Kültürü 259
4.2.2. Özel Yurtlarda Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri 261
4.2.2.1. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Örgüt Kültürü 261
4.2.2.2. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Örgüt Kültürü 263
4.2.2.3. Örgütle Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü 264
4.2.2.4. Örgütsel Verimlilik ve Etkililik Arası Olarak Örgüt Kültürü 266
4.2.2.5. Örgütsel Sorunların Çözümleniş Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü 267
5. KAMU YURTLARI İLE ÖZEL YURTLARIN KARŞILAŞTIRILMASI 269

5.1. Kamu Yurtları 269
5.2. Özel Yurtlar 271

BEŞİNCİ BÖLÜM: ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ALGILANAN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA 276

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ 276

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....278

2.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler 278
2.2. Araştırmanın Hipotezi.....280
3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....282

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....283

4.1. Araştırma Yöntemi.....283
4.2. Evren ve Örneklem 284
4.3. Veri Toplama Araçları 286
4.4. Verilerin Toplanması 287
4.5. Verilerin Çözümlenmesi 288
5. BULGULAR ve YORUMLAR 290

5.1. Bulgular.....290
5.1.1. Kamu ve Özel Yurt Personelinin Örgüt Kültürü Düzeylerine Göre Elde Edilen Bulgular.....290
5.1.2. Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Barınan Öğrencilerin Hizmet Kalitesini Algılama Düzeylerine İlişkin Elde Edilen Bulgular.....323
5.2. Yorumlar.....347

SONUÇ.....352

KAYNAKÇA 361

Ek 1: Anket I – Örgüt Kültürü (Personel).....382

Ek 2: Anket II – Algılanan Hizmet Kalitesi (Öğrenci) 388

ÖZGEÇMİŞ.....394

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGIL	Adaptation, Goal Attainment, Integration, Latency
AH	Algılanan Hizmet
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
ATM	Automatic Teller Machine
BH	Beklenen Hizmet
DEÜ	Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
İTİA	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
OHS	Occupational Health and Safety
QoS	Quality of Service
SBE	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SERVQUAL	Service Quality
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TQM	Total Quality Management
TQS	Total Quality Service
TÜGİAD	Türkiye Genç İşadamları Derneği
UHK	Ulusal Kalite Hareketi
USA	United States of America
YOYSEM	Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri
YURTKUR	T.C. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür..... 45

Tablo 2. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler..... 52

Tablo 3. Japon ve Amerikan Topluluklarının Temel Değer ve Yargıları Açısından Karşılaştırılması..... 55

Tablo 4. Mükemmel Şirketlerin Ortak Değer ve Özellikleri..... 60

Tablo 5. Algılanan Değer Boyutlarına İlişkin Literatür İncelemesi..... 141

Tablo 6. Hizmet Geliştirme Stratejisi..... 155

Tablo 7. Müşteri Hizmetlerinde Çalışanlar İçin Hizmet Geliştirme Stratejisi..... 156

Tablo 8. Yetersiz Hizmet Nedenleri..... 156

Tablo 9. Yüz Yüze Şikâyetlerde Yapılması Gerekenler..... 157

Tablo 10. Hizmet Açıklarının Kaynakları..... 160

Tablo 11. Hizmet Kalitesinin Boyutları..... 161

Tablo 12. Tüketicilerin Beş Boyutta Hizmetleri Yargılaması..... 162

Tablo 13. Turistik Hizmetin Kalite Boyutları..... 186

Tablo 14. SERVQUAL Yöntemi..... 194

Tablo 15. Hizmet Kalite Ölçümünde Zeithaml-Berry-Parasuraman Modeli..... 197

Tablo 16. Ölçeklerin Geliştirilmesi..... 279

Tablo 17. Yurt Çalışanlarının Kıdemlerine Göre Dağılımları..... 285

Tablo 18. Yurt Çalışanlarının Yaşlarına Göre Dağılımları..... 285

Tablo 19. Yurt Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımları..... 286

Tablo 20. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre İstatistikleri..... 291

Tablo 21. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı..... 292

Tablo 22. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Grubuna Göre İstatistikleri..... 293

Tablo 23. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Çapraz Dağılımı..... 293

Tablo 24. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre İstatistikleri..... 294

Tablo 25. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı..... 295

Tablo 26. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre İstatistikleri..... 296

Tablo 27. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre Çapraz Dağılımı..... 296

Tablo 28. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre İstatistikleri..... 297

Tablo 29. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Çapraz Dağılımı..... 298

Tablo 30. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri..... 299

Tablo 31. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı..... 299

Tablo 32. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyine Göre İstatistikleri..... 300

Tablo 33. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı..... 301

Tablo 34. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre İstatistikleri..... 302

Tablo 35. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Çapraz Dağılımı..... 303

Tablo 36. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre İstatistikleri..... 304

Tablo 37. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı..... 304

Tablo 38. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre İstatistikleri..... 305

Tablo 39. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Çapraz Dağılımı..... 306

Tablo 40. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre İstatistikleri..... 307

Tablo 41. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Çapraz Dağılımı..... 307

Tablo 42. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri..... 308

Tablo 43. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı..... 309

Tablo 44. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre İstatistikleri..... 310

Tablo 45. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı..... 311

Tablo 46. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre İstatistikleri..... 312

Tablo 47. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Çapraz Dağılımı..... 312

Tablo 48. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre istatistikleri..... 313

Tablo 49. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı..... 314

Tablo 50. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre İstatistikleri..... 315

Tablo 51. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Çapraz Dağılımı..... 315

Tablo 52. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyona Göre İstatistikleri..... 316

Tablo 53. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyona Göre Çapraz Dağılımı..... 317

Tablo 54. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri..... 318

Tablo 55. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı..... 318

Tablo 56. Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri..... 319

Tablo 57. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyi ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü Algılama Düzeyi Arasındaki Çapraz Dağılım..... 320

Tablo 58. Örgüt Kültürünün 3 Temel Bileşeninin Algılanmasını Etkileyebilecek Değişkenlerin Değerlendirilmesi..... 321

Tablo 59. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre İstatistikleri…. 324

Tablo 60. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı…… 325

Tablo 61. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri..... 326

Tablo 62. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Oda Tipine Göre Çapraz dağılımı……..… 328

Tablo 63. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri ……..…….... 329

Tablo 64. Öğrencilerin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı ……. 329

Tablo 65. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri 330

Tablo 66. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı ……..… 331

Tablo 67. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri …….…….. 333

Tablo 68. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı 334

Tablo 69. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Kaldıkları Oda Tipine Göre İstatistikleri..... 336

Tablo 70. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri ……..... 337

Tablo 71. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı ……..... 337

Tablo 72. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre İstatistikleri ……..……..…… 339

Tablo 73. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri …….. 340

Tablo 74. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı ……..…… 340

Tablo 75. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri ……..… 341

Tablo 76. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türü ve Deneyimlerine Göre İstatistikleri ……... 342

Tablo 77. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türünr Göre Çapraz Dağılımı ……..…… 343

Tablo 78. Hizmet Kalitesinin Ögeleri Arasındaki İlişki ……..… 344

Tablo 79. Memnuniyet ve Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki …….. 344

Tablo 80. Memnuniyet ve Beklenti-Dileklerin Gerçekleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki ……..... 345

Tablo 81. Algılama ve Beklenti-Dileklerin Gerçekleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki ……. 345

Tablo 82. Hizmet Kalitesinin 3 Temel Bileşeninin Algılanmasını Etkileyebilecek Değişkenlerin Değerlendirilmesi İlişki …… 346

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. AGIL Modeli..... 33

Şekil 2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları..... 34

Şekil 3. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli..... 41

Şekil 4. Örgütsel Kültür Ölçeği 43

Şekil 5. Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli 62

Şekil 6. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları..... 64

Şekil 7. Kültürün Öğeleri..... 99

Şekil 8. Bürokratik Kültürün Etmenleri..... 100

Şekil 9. Hizmet Süreç Matrisi 117

Şekil 10. Hizmet Karşılaşması 125

Şekil 11. Hizmet Açıkları I..... 137

Şekil 12. Hizmet Açıkları II..... 138

Şekil 13. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler..... 140

Şekil 14. Hizmet Kalitesi Düzeyi..... 143

Şekil 15. Hizmet Beklentileri ile Hizmet Özellikleri Arasındaki İlişki..... 144

Şekil 16. Hizmet Düzeyi Beklentileri..... 145

Şekil 17. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi..... 146

Şekil 18. Süreç İyileştirme Faaliyetleri..... 147

Şekil 19. Hizmet Sürecindeki Çatışmalar..... 148

Şekil 20. Müşteri Hizmeti Sistemi..... 154

Şekil 21. Hizmet Kalitesi Boyutları..... 159

Şekil 22. Zeithaml'ın Hizmet Kalitesi Boyutları..... 163

Şekil 23. Tatmin Üzerinde Etkili Olan Faktörler..... 164

Şekil 24. Donabedian Hizmet Kalite Modeli..... 179

Şekil 25. Grönroos'un Kalite Modeli..... 181

Şekil 26. Meyer/Mattmüller'in Hizmet Kalite Modeli..... 183

Şekil 27. Hizmet Kalitesi İçin Fark Modeli..... 191

Şekil 28. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler..... 201

Şekil 29. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyi Dağılımı……. 290

Şekil 30. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 291

Şekil 31. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 292

Şekil 32. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı..... 294

Şekil 33. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre Dağılımı 295

Şekil 34. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Dağılımı..... 297

Şekil 35. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Dağılımı…….. 298

Şekil 36. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı..... 300

Şekil 37. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 300

Şekil 38. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı..... 302

Şekil 39. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı..... 303

Şekil 40. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Dağılımı..... 305

Şekil 41. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Dağılımı..... 306

Şekil 42. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Dağılımı..... 308

Şekil 43. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı..... 309

Şekil 44. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 310

Şekil 45. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı..... 311

Şekil 46. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı..... 313

Şekil 47. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Dağılımı..... 314

Şekil 48. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı..... 316

Şekil 49. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne göre Dağılımı..... 317

Şekil 50. Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı..... 319

Şekil 51. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Dağılımı..... 323

Şekil 52. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı..... 324

Şekil 53. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı..... 325

Şekil 54. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı 326

Şekil 55. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Oda Tipine Göre Dağılımı .. 327

Şekil 56. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre Dağılımı 328

Şekil 57. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı ... 330

Şekil 58. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeyinin Dağılımı 331

Şekil 59. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 332

Şekil 60. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı 333

Şekil 61. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı 334

Şekil 62. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Kaldıkları Oda Tipine Göre Dağılımı 335

Şekil 63. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı 336

Şekil 64. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Dağılımı 338

Şekil 65. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı 338

Şekil 66. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı 339

Şekil 67. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı 341

Şekil 68. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı..... 342

Şekil 69. Hizmet Kalitesi Ögeleri Arasındaki İlişki 343

GRAFİKLER DİZİNİ

Sayfa

Grafik 1. Hizmet Kalitesi Tatmini..... 129

Grafik 2. Kalite Fiyat İlişkisi..... 130

Grafik 3. Tüketici Tatmini Hizmet Düzeyi İlişkisi..... 149

Grafik 4. Bağlılık-Tüketici Tahmini İlişkisi..... 150

Grafik 5. Hizmet Düzeyi-Maliyet İlişkisi..... 150

Grafik 6. Oda Hizmetlerinin Önem Sırasına Göre Beklentileri ve Performansları..... 172

GİRİŞ

Toplumlar varoluşlarından bu yana tek başına üstesinden gelemediği ihtiyaçlarını karşılamak, gelişmek, ilerlemek, problemlerini çözmek ve daha rahat yaşamak için birtakım organizasyonlara ihtiyaç duymakta, ihtiyaç ve problemlerinin şekline göre örgütlenmektedir.

Toplumun işleyiş şeklinin belirlenmesinde de temel birer araç konumundaki bu örgütler büyüdükçe amaçlarına ulaşmalarında gerekli hammadde, yer, sermaye gibi maddi kaynakları önce makinenin bir parçası gibi kullanmışlar, ancak zamanla insani değerlerin örgüt içinde önem kazanmasıyla, davranış bilimciler iş görenlerin davranış nedenlerini aramaya başlamış, çalışanların bireysel istek ve ihtiyaçlarını anlamaya ve bu istek ve ihtiyaçların yön verdiği davranışları çözümlemeye yönelik araştırmalarla birtakım kuramlar ortaya çıkarmışlardır.

Buna rağmen, bu teorilerin hiçbiri tek başına, örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaç ve davranışlarını tamamen anlayacak net çözümler getirememişlerdir. İşte farklı istek ve ihtiyaçlarıyla, karmaşık davranış şekillerine sahip ve örgütlerin başarısında anahtar konumunda olan işgören (insan) davranışı 1970'li yıllarda insan kaynakları yönetimi kavramını ortaya çıkararak örgüt ve yönetim alanında yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur.

Bu bağlamda örgüt kavramına değinecek olursak, örgütler farklı sosyal kültürlerden gelen bireylerden oluşur. Bu bireyler, meslek ve görev normları, ölçütleri çevresinde bir araya gelmişlerdir. Farklı kültürlerin belirli bir sosyal yapı içerisinde birlikteliği meslek ve görev normlarının ötesinde o sosyal yapıya özgü ortak ve paylaşılan bir değerler sistemi oluşturur. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce ve anlayışların bir arada var olmasına yardım eden örgüt kültürüdür. Birçok yazar örgüt kültürünün örgütü bir arada tutan zamk veya çimento görevi gördüğü konusunda hemfikirdirler.

Sosyal alanda toplumsal ve bireysel düzeylerde, ekonomik alanlarda mikro ve makro düzeylerde ortaya çıkan dönüşüm ve farklılaşmalar birçok sosyal birim gibi işletmeler için de oyunun kurallarını değiştirmiş ve yeni sorunlar için yepyeni çözümler yaratmayı zorunlu kılmıştır. İşletmeler pazar, rekabet koşulları ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yeni örgüt tasarımları ve yönetim yaklaşımları arayışları içine düşmüşlerdir.

Ayrıca, günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle örgütler, karmaşık ve dinamik bir kurumsal çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Böyle bir çevrede faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmeleri için rekabet güçlerini arttırmak zorundadırlar. Günümüzde rekabet gücünü arttırma ve sağlamada örgütlerin sahip olduğu en önemli değer olarak çalışanlar kabul edilmektedir. Çalışanların örgütün rekabet gücünü arttıracak davranışlar sergilemeleri örgüt ile bütünleştirilmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmek için motive edilmelerine bağlıdır (Bakan, 2004, s:2).

Kişileri arzu edilen davranışları göstermeye teşvik eden en önemli ve etkili unsur paylaşılan değerler sistemi veya diğer bir deyişle örgüt kültürü olmaktadır. Bu da örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca örgüt kültürü kuruluşların amaçları, stratejileri ve politikalarının belirlenmesinde ve yürütülmesinde genel bir çerçeve çizmenin yanında bir araç olarak da kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü bir taraftan kuruluşların politikalarının ve stratejilerinin belirlenmesinde rol oynarken diğer taraftan bunların uygulanmasında güçlü bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle düşündüğümüzde, her örgütün amaçlarına ulaşabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için uygun bir kültüre sahip olması gerektiği görüşü öne çıkmaktadır. Gerçekten de günümüz yönetim literatüründe uygun bir kültüre sahip olan işletmelerin yönetsel başarıyı daha kolay sağlayabildikleri ileri sürülmektedir.

Kültür, örgütü tanımlayan belirleyen ve diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan bir olgu olduğundan incelenmesi ve üzerinde düşünülmesi kaçınılmaz kavramdır.

Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin geliştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin başarılmasında önemli bir unsurdur. Önemlidir çünkü derinden inanılan ve bağlanılan inanç ve değerlere dayanmaktadır. Geçmişte başarıyı getirdiği için kabul gören varsayımlardan oluşan iş yapma metotlarını yansıtmaktadır. Örgüt kültürü, aynı zamanda örgütsel değişim ve performansın arttırılması yönünde olumlu işlev görmektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireyler ile ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Örgüt kültürü, örgütü bir diğer örgütten ayıran en önemli faktördür. Kararlı bir yapıyı yansıtan örgüt kültürü ayırt edicidir ve ifade edilmeden de anlaşılabilir. Genel olarak kabul görmüş inanç ve değerlerden oluşur. Sembolik yapısıyla bütünleştirici rol oynar. Örgütteki yönetim anlayışının da bir yansımasıdır.

Bir örgütün kültürü, örgütün değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen hikâyeler, adetler, semboller, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Örgüt kültürünün materyal nesneleri, fiziksel donanımları, sembolleri maddi unsurlarını oluşturmaktadır.

Günümüzde, örgüt kültürünün değerli olmasının iki sebebi vardır. Birincisi, örgüt politikalarının ve stratejilerinin uygulanabilmesinin bunların örgüt kültürü ile uyumuna bağlı olduğu gerçeğidir. İkincisi, söz konusu politika ve stratejilerin uygulanması sırasında çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığın, örgüt kültürünün uygunluğuna bağlı olarak artacağı düşüncesidir. Bu iki unsur, örgüt kültürünün örgüte rekabet avantajları sağlayabilecek önemli bir araç olmasını sağlar.

Bu yönüyle örgüt kültürü, artan rekabet ortamında, hem kamu örgütlerinde hem de özel sektör örgütlerinde, motivasyon, tatmin ve moral üzerinde direk etkili olabileceği için önem arz etmektedir ve bu sebepledir ki örgüt kültürü örgütlerin sunduğu hizmetlerin kalitesinde birinci dereceden etkiye sahiptir.

Bu açıdan hizmet sektörü örgütlerinde sunulan hizmetlerin müşteriye yansımasında örgüt kültürü faktörünün de algılanan hizmet kalitesini etkilediği söylenebilir. Ortaya çıkan bu savın desteklenebilmesi için de hizmet ve hizmet sektörü kavramlarının örgütlerdeki hizmet kalitesi açısından teorik olarak açıklanması gerekir.

Herhangi birisi için yapılan iş hizmet olarak tanımlanabilir. Hizmet bir müşteriye, bir kuruma ya da her ikisine birden sağlanabilir. Amerikan Pazarlama Birliğinin hizmetleri, "satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan yararlar, eylemler ve doygunluklar" olarak tanımlamasından sonra hizmet kavramını tanımlama çabaları da artmıştır. Hizmet kalitesi çok boyutludur. Bu yüzden hizmet kalitesinin basit ve net bir tanımı yoktur. Ancak literatürde hizmet kalitesi gerçek ve algılanan hizmet kalitesi arasında farklılık olarak ifade edilmektedir.

Hizmet kalite boyutlarını açıklamaya çalışan birçok çalışma mevcuttur. Hizmet performansının farklı üç boyutunu personel düzeyi, tesisler düzeyi ve materyal düzey olarak ifade edebiliriz. Bu ifadeyle hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan daha fazla şeyi içerdiği, hizmetin ulaştırılma biçimi vurgulanmış olur.

Hizmet kalitesinin iki tip için var olduğu söylenebilir: teknik kalite ve işlevsel kalite. Teknik kalite, müşterinin hizmetten ne elde ettiği iken, işlevsel kalite ise, hizmetin müşteriye nasıl ulaştırıldığı anlamına gelmektedir. Teknik kalitenin görülmesi işlevsel kaliteye göre daha kolaydır. Teknik kalite; kaliteyi güvence altına alacak sistemlerin, prosedürlerin ve tekniklerin uygulanmasıdır. İşlevsel kalitenin, yani müşteriye nasıl hizmet edildiğinin objektif olarak ölçülmesi, standartlaştırılması ve sistematikleştirilmesi daha zordur. İşlevsel kalite, müşterinin ön yargılarından, algılamalarından daha çok etkilenir. Yapılan araştırmalar, işlevsel kalitenin yüksek olması teknik kalitedeki performans düşüklüğünü telafi edebildiğini göstermektedir.

Bir hizmetin teknik kalitesi uygun düzeyde, ancak işlevsel kalitesi yetersiz düzeyde ise, teknik performansın müşteriyi tatmin etme düzeyinden bağımsız olarak genellikle tatminsizlik hâkim olmaktadır.

Hizmet kalitesi “süreç kalitesi” ve “çıktı kalitesi” olarak da ele alınabilir. Süreç kalitesi müşteri tarafından hizmetin elde edilişi esnasında değerlendirilen kalitedir. Çıktı kalitesi ise, hizmet yerine getirildikten sonra müşteri tarafından değerlendirilmesidir.

Hizmet kalitesi hakkındaki temel savlardan biri de hizmet kalitesinin, hizmet örgütünün elemanları ve müşteri arasındaki etkileşiminden oluştuğudur. Bu sava göre üç kalite boyutu, fiziksel kalite, şirket kalitesi ve etkileşimci kalitedir. Fiziksel kalite; hizmetin fiziksel yönünü içerir (ekipman ve binalar). Firma kalitesi, şirketin imajını ya da profilini içerir. Etkileşimci kalite ise müşteriyle ilişkide bulunan personel ile müşterilerin ve müşterilerin de diğer müşterilerle ilişkilerinden oluşur.

Hizmet kalitesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Artan önem, hizmet kalitesinin etkin şekilde ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. “Ölçemediğini daha iyi hale getiremezsin” deyişinden etkilenen hizmet sektörü hizmet kalitesini daha etkin bir şekilde ölçmeye çalışmaktadır. Bu konuda birçok çalışma yapılmıştır.

Çalışmalar arasında en fazla kabul göreni Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL modelidir.

SERVQUAL’in faktör yapısı, öğrenci yurtlarında hizmet kalitesinin ölçülmesinde temel olarak özel ve kamu hizmetlerin gelişimi için uygulanabilirliliğini kısıtlamaktadır. Yapılan nadir çalışmalar hariç hiçbir çalışma yurtlar için öneme sahip olan özel ve kamu hizmetlerle birlikte değerlendirmeyi denememiştir. Bu çalışma enstrümanı öğrenci yurtları için kamu ve özel hizmetleri dikkate alarak kullanımını test eder.

Toplam kalite ve müşteri memnuniyeti gibi kavramların yaygınlık kazandığı 1980’lerden sonra birçok firmanın bu moda kavramları benimsemek için örgütsel yapılarında değişime gittiklerine tanık olunmaktadır. Ancak bu girişimlerin önemli bir kısmı başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun temel nedeni, örgütün değerler sisteminin uygulanan programa uygunluğunun sorgulanmamasıdır.

Diğer bir ifadeyle örgüt kültüründe bir değişim öngörmeksizin örgüt kültürüne yabancı bir uygulamanın başarı şansı son derece düşük kalmaktadır.

Bu nedenle başarı için örgüt kültürünün çok iyi analiz edilmesi, örgüt kültüründe gerekli değişimlerin başlatılması ve uygulamanın örgüt kültürüne uyarlanması gerekmektedir. Dolayısıyla, kurumların başarısında örgüt kültürü önemli bir gündem maddesini oluşturmaktadır. Müşteriler ile sürekli ilişkiler ve müşteri memnuniyeti, müşteriye değer vererek verimi arttırma temel örgüt stratejisi haline gelmiştir. Bu strateji içerisinde örgütsel kültürün maddi unsurlarının içerisinde yer alan davranış tarzları ve örgütsel kurallara uygunluğun hizmet sektöründeki artan önemi, örgüt kültürünü bu maddi boyutları açısından değerlendirme ve inceleme yönünde gereğini ortaya çıkarmıştır.

Bu doktora teziyle beraber, günümüz işletim ve yönetim süreçlerinin daha güçlü olabilmesi ve rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması konularında örgütün sahip olduğu değerlerin ve örgüt kültürünün önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürü, bir örgütün manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır. Ayrıca örgüt kültürü; örgüt üyelerinin kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler veya kurallar biçiminde ortaya çıkar. Örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır.

Buna ilaveten hizmet kalitesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Artan önem, hizmet kalitesinin etkin şekilde ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışma, hizmet sektöründe örgüt kültürünün unsurlarının, örgüt kültürü açısından önemi ve yoğun rekabet ortamında müşteriye sunulan hizmet kalitesinin algılanmasındaki rolünün değerlendirilmesine dayanmaktadır. Öğrenci yurtları toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu, girdisi ve çıktısı insan olan, öğrencilerin barınma ihtiyacına cevap veren kurumlardır. Ancak günümüzdeki aşırı rekabet

ortamından dolayı öğrenci yurtları öğrencilere sunulan hizmette farklılaşarak, algılamalarını değiştirmeye çalışmaktadırlar. Bu farklılaştırmayı yurt idaresi, davranış tarzları ve örgütsel kurallarıyla sağlamaya çalışmaktadırlar.

Kamu sektöründeki geleneksel kamu anlayışı, özel sektördeki rekabet koşulları ve esnek yönetim kavramları araştırmaya derinlik verecek düzeydedir. Özel sektördeki rekabet olgusu hizmet kalitesi açısından bu sektördeki farklı kurumlarda algılama düzeyini etkilemektedir. Yurtlarda ki yönetsel faktörler hizmet kalitesinin algılama düzeyini etkilemektedir. Kamu yurtlarında ki katı geleneksel yapı ile özel yurtlarda uygulanan esnek yönetim, algılamada ciddi farklara neden olmaktadır.

Özel yurtlarda uygulanan esnek yönetim modelinde müşterinin memnun edilmeye çalışılması makul değerlerde müşterinin isteklerinin karşılanması ile sağlanır. Kamu yurtlarında uygulanan kurallar negatif yönde olmak üzere her yerde aynıyken özel yurtlarda rekabetin de verdiği etkiyle farklılık gösterir. Yine kamu yurtlarında imkânlar kısıtlı ve neredeyse tüm kamu yurtlarında durum aynıyken özel yurtların her biri farklı imkânlar sunmakta ve gün geçtikçe verdikleri hizmet yelpazesini genişletmektedir.

Özel yurtlar arasındaki rekabet, kurumsal anlamda personel yetiştirme ihtiyacı hissettirmiş ve böylelikle kurumlar, kurum içi eğitimlerle personellerini yetiştirmiş, müşteriye karşı uygulanması gereken tutum ve davranışlar noktasında eğitmişlerdir. Kamu yurtlarında ise bu durum çalışanların memur olması sebebiyle davranış ve tutum noktasında kişisel özeliklerin ön plana çıkması ile gerçekleşir. Dolayısıyla kamu yurtlarında personelin ortak bir davranış tutum değerleri olmazken özel yurtlarda eğitimler sayesinde kurum içinde ortak değerler sağlanır. Kamu yurtlarında kamu geleneği personeli olumsuz etkilerken özel yurtlarda ki esnek yönetim modeli personel üstünde olumlu etki yapar.

Bu çerçevede çalışmanın ana hipotezi şu şekilde formüle edilmektedir:

Hipotez: *Bir örgütün, kültürünün maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar, algılanan hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.*

Çalışmanın birinci bölümünde, Örgüt Kültürü kavramının tanımı, kapsamı, yararları ve etkileşim içinde olduğu alanlar işlenmiştir. Örgüt Kültürü kavramına ilişkin genel literatür ve yine bu kavrama ait genel yaklaşımların incelendiği bu bölümde örgüt kültürü modelleri de incelenip esere aktarılmıştır. Eserin ikinci bölümünde ise bürokratik ve girişimci örgüt kültürleri maddi unsurları açısından ele alınıp incelenmiştir. Örgütler faklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve meslekler norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma "örgüt kültürü" adını veriyoruz.

Üçüncü bölümde ise tez konuma paralel olarak hizmet ve hizmet kalitesi kavramları; tanımlarının yapılması, hizmet kalitesi ile ilgili yaklaşımlar, hizmet kalitesinin boyutları, hizmet kalitesinin ölçülmesi, Kalite Ölçme Modeli Olarak SERVQUAL kavramı, hizmet kalitesini etkilyen faktörler ve sorunlar, çözümler gibi çeşitli boyutlarıyla ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, örgüt kültürü kavramı, öğrenci yurtları çerçevesinde ele alınıp kamu ve özel öğrenci yurtları ayrı ayrı değerlendirilerek tez konumuzla ilgili bağlantılar etrafında incelenerek esere aktarılmıştır.
Son olarak ise Öğrenci Yurtlarında Örgüt Kültürü'nün Algılanan Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma başlığı altında öğrencilerle yapılan anket çalışması yer almıştır. Çalışma yüksek öğrenimdeki gençlere sunulan hizmetler açısından önemli bir yer işgal eden barınma hizmetini sağlayan öğrenci yurtlarında yapılmıştır. Kapsama, özel öğrenci yurtları ve kamu kesimi öğrenci yurtları dâhil edilmiştir. Çalışmada barınma hizmetinden yararlanan yüksek öğretimdeki gençlerin aldıkları hizmetin kalitesine ilişkin algıları sorgulanmıştır. Böyle bir çalışmanın sonuçları yüksek öğrenimde barınma ihtiyacının karşılanmasına dönük hizmetlerde kalitenin artırılması açısından önemli ipuçları sağlayacaktır.

Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak kapsamlı literatür araştırması yapılmıştır. Bunun dışında,

literatür bulgularını ve tezin hipotezlerini test etmeye yönelik alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında veri toplama tekniği olarak kamu ve özel öğrenci yurtlarında çalışanlara ve barınanlara yönelik iki ayrı anket uygulanmıştır.

Bu anket çalışması bir taraftan öğrenci yurtlarında çalışan kişilerin çalıştıkları kurumları kendi açılarından nasıl algıladıklarını, diğer taraftan barınanların sunulan hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını tutum ölçekleriyle belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesine değinecek olursak; Araştırmanın pilot çalışması sırasında her iki anket türü için de bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir. Yurt çalışanlarına yönelik ölçekte bağımlı değişken yurdun örgüt kültürünü kapsarken, bağımsız değişkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim, yurt türü (kamu veya özel) ve pozisyon olarak belirlenmiştir. Öğrencilere yönelik ölçekte ise bağımlı değişken algılanan hizmet kalitesini ifade ederken, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, yurt türü (kamu veya özel) ve oda tipi etmenlerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıklarını ifade edecek olursak;

- Denekler 2006–2007 yılında yurtlarda görev yapan çalışanlar ve bu yurtlarda kalan öğrencilerdir.
- Elde edilen bilgiler anket formundaki ve görüşmelerdeki sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır.
- Ankete katılan denekler basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Tez için sürdürülen anket kapsamında Ankara'dan 1 adet özel, 1 adet kamu öğrenci yurdu, Konya'dan ise 2 adet özel, 2 adet kamu öğrenci yurdunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KAVRAMI VE KAPSAMI

1. GENEL OLARAK ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

1.1. Örgüt Kavramı

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır. Örgüt toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir. (www.iktisat.uludag.edu.tr)

"Örgütler insanların tek başlarına başaramayacakları işleri yapabilmek ve paylaşılan amaçlara başarıyla ulaşabilmek için kurulurlar. Bir grubun üstesinden gelebileceği kapasitedeki bir işi belli bir zaman dilimi içinde, sınırlı bir maliyet ve beceri ile bir kişinin yalnız başına aynı kalite ve aynı zamanda tamamlaması imkânsızdır. Dolayısıyla, örgütler insanlar tarafından kendi yeteneksizliklerini yenmek veya ortadan kaldırmak için oluşturulan toplumsal sistemlerdir" (Bakan, 2004, s:9).

Bu bağlamda genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı geliştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgütün yapısı bu karşılıklı davranışları tanımlar. Örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçleri, bir örgütten diğerine değişecektir. Bununla beraber her örgütte bireyler amaçları için karşılıklı davranışlarda bulunurlar. Bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanması mümkündür.

Biçimsel örgütler için yapı birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edilir. Yine biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur.

Örgüt kavramı iki değişik anlamda kullanılabilir. Birincisi bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgüttür. İkinci anlamda ise, bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Hatta bazen örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilmektedir. Bu anlamda örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen isimdir (Unutkan, 1995, s:11).

Örgüt kavramı; bir örgütten söz edilebilmesi esnasında ortaya çıkan ve faaliyet planında belirlenmemiş olan eşgüdüm şekilleri olarak bilinmektedir. Biçimsel örgütlerde yapılan her çeşit çalışmanın eş güdümü ve ilişkilerin düzenlenmesi söz konusudur (Atay, 2001 s:179). Örgüt planında yalnızca, bazı belirli faaliyetler eşgüdümleşir. Ancak pek çok nedenlerle örgüt içinde yer alanlar, bu sınırlar içinde kalmazlar. Çalışanlar arasında çeşitli bilgiler ve ihtiyaçlar biçimsel olmayan örgütleri ortaya çıkarır ve bu örgütlere katılım kaçınılmaz olur.

Bunlara ilaveten biçimsel olmayan örgütlere katılmanın en önemli nedeni, sosyal ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir. Çalışanlar biçimsel örgütün içinde bulunmadığı ilişki biçimi ve saygınlığı biçimsel olmayan örgütleri oluşturarak bulmaya çalışırlar. Söz konusu örgütlerde, çalışanlar bireysel ihtiyaçlarını karşılama çabasındadır. Genellikle sosyal ihtiyaçların tatmini ve kendini gerçekleştirme ön plandadır.

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Örgütler faklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve meslekler norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma "örgüt kültürü" adını veriyoruz (Eren, 2006, s:135).

Makro açıdan, yani toplum kültürü düzeyinde bakıldığında ise, işletme veya örgüt kültürü içinde bulunduğu toplumun bir alt kültürüdür.

Edger Schein (Schein, 1976, s:12) örgüt kültürünü, "bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme (external adaption and integral integration) sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır.

Farklı yaklaşımlara rağmen, Deshpande ve Webster konuyla ilgili örgütsel davranış, sosyoloji ve antropoloji alanlarında yazılan eserlerden derlemeler yaparak örgütsel kültürü "bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni" şeklinde tanımlamıştır (Desphande ve Raley, 2004, s:3). Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından belirlenmesinin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranış tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, örgüt kültürünün, aile, toplumdaki tüm kurum, kuruluş, millet ve devlet ile biçimsel ve biçimsel olmayan tüm gruplaşmalarda o topluluğun özelliklerini yansıtan ve çevreleriyle ilişkilerini düzenleyen bir husus olduğu ifade edilebilir. "Bu açıdan örgüt kültürü Daft'a göre, üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar ve onun üyesi olan kümeler, davranışları ile örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek örgüt içinde köklü gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar oluştururlar" (Eren, 2006, s:136).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisidir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültür ile ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve oluşumlarında bu kültürlerin de katkısı bulunmaktadır. Kültür çevreye ters düşemez, aksi takdirde örgüt yaşamı tehlikeye girebilir.

Bu bağlamda kendi başına her biri birer örgüt olan öğrenci yurtlarının dış çevrede nasıl aldılandığını belirleyen en önemli faktör o yurdun örgüt kültürüdür. Gerek yurt çalışanlarının davranışları ve diğerleriyle olan ilişkilerinde olsun gerekse yurdun benimsediği ortak değerler ve inançlar olsun tüm bu özellikler yurdun kültürel biçimini oluşturur.

1.3. Örgüt Kültüründe Diğer Kavramlarla İlişkiler

Örgüt kültürünü daha iyi anlayabilmek ve bu kavramı derinlemesine inceleyerek çalışmanın ampirik kısmında öğrenci yurtları ile ilgili örgüt kültürü açısından bir kıyaslama yapabilmek için örgüt kültürünün diğer kavramlarla ilişkisinin ortaya konulması kaçınılmazdır. Kültür, örgüt içinde çalışanları, o örgütün amaçlarını ve çalışanları da birbirine bağlar. Eğer kültür bu toplayıcı rolünü yerine getirmiyorsa zayıftır ve bu takdirde insanların örgüte ve birbirlerine sadakatleri azalır. Bu durumda eğer ekonomik amaçlı bir kuruluş ise, çalışanlar sadece maddi çıkarları için örgüte hizmet etmiş olurlar. Bu nedenle, kültür örgütün amaç, karar, stratejik plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü çalışanların inanç ve bağlılığı güçlüdür ve birbirine benzemektedir. Birbirine benzeyenler de güçlü bir grup oluşturur ve birbirlerine sadakatle bağlanırlar. Güçlü kültürlerin oluştuğu kuruluşlarda çalışanlarda güven duygusu artar ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler.

Güçlü kültüre sahip kuruluşlar örgütlerinde kendilerinin ve örgüte yeni giren üyelerinin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutacak, güç verecek işaret ve semboller kullanırlar. Bartol'e göre kültür ile sembol arasında bir ilişki vardır ve "sembol, kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne, resim, faaliyet ve olay"dır. Sembol veya semboller sayesinde örgüt üyelerinin duyguları galeyana gelir, rol ve görevlerine karşı ilgi, arzu ve heyecanları artar. Semboller, üyelerin birbirlerini tanımalarına, yaklaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder. Aynı şekilde, bir öğrenci yurdunda çalışanların ortak bir üniforma taşımaları onların tek bir aile çatısı altında olmalarını hissetmelerini ve örgüt içerisinde bir dayanışma ortamında çalışmalarına olanak sağlar.

Bu bağlamda örneğin bir örnek giysiler, üniformalar, yakalarda taşınan rozetler, duvarlara asılı anlamlı tablolar ve afişler örgüt içinde ve örgüt dışında üyelerin heyecanlarını artırmak, görevlerini hatırlatmak, kültürlerinin değer ve felsefesine uymak konusunda arzuları artırır.

Kültürün kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan bir diğer kavram da kahramanlardır. Güçlü kültürlerde bir değil birçok kahraman vardır. Hill ve Jones'e göre, bu insanlar geçmişte örgütlerine yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına eriştirmede zafere ulaştırmış başarılı kimselerdir. Bunlar yol gösterici birer dev sembol de sayılabilir. Çünkü çalışanlar veya örgüt üyeleri için davaya inanmışlığın birer canlı sembolüdürler. Örgüt üyeleri için kahramanlar, örgüt kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren, model oluşturan kimselerdir (Eren, 2006, s: 135).

Bu kahramanların örgütün amaç, norm, standart ve diğerlerine nasıl hizmet ettikleri ve davranışlarıyla nasıl bir ahlaksal değer modeli oluşturduklarına ilişkin hikâyeler de örgüt kültürünün yerleşmesi için önemli bir araç, üyelerin davranışlarının düzenlenmesi ve bu konuda töre ve alışkanlıklar edinmeleri için önemli bir rehberdir. Hikâye geçmişte örgütte yaşanan gerçek olaylara dayanır, yeri ve zamanı geldikçe tekrarlanır ve üyeler tarafından benimsenerek paylaşılır. Genellikle kahramanların başarılarından söz ederken bunların yaptıkları ve yaşadıkları konu ve olaylar anlatılır.

Bu olaylarda kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışın altındaki değerler, inanışlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normlar ortaya konarak özellikle yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehber edinecekleri örgüt kültürü aşılanmış olur. Dolayısıyla özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerin örgüt kültürü konusuna ne denli önem vermeleri gerektiği apaçık ortadır. Bu nedenle çalışmanın uygulama kısmında yine hizmet sektöründe yer alan öğrenci yurdu işletmeleri ele alınmış ve bu kurumlardaki örgüt kültürünün hizmet kalitesine ne derece etkide bulunduğu ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Diğer taraftan, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandıran, enerjilerini açığa çıkartan ve onları harekete geçiren bir diğer husus da slogandır. Slogan, kültürün benimsendiğini, üyelerin bunu her zaman ve gerektiği her yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de rakip örgütlere veren bir araçtır. Koontz ve Weihrich'e göre, "Slogan, bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da normunu başarı ile ifade eden kimse, satır veya cümledir". Bu kelime, satır veya cümle bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için özel bir anlam ifade eder, onların arzu ve enerjilerini pozitif yönde harekete geçirir (Eren, 2006, s:137).

Örgüt kültürünün kökleşmesinde önemli bir role sahip olan bir diğer kavram ise seremonidir. Seremoni, özel bir olay için bir araya gelen, bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün araçlarına, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dille getirilir. Bu kişiler ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yâd edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

Örneğin başarılı bir yılı geride bırakmış özel öğrenci yurdunun yıl sonu kutlaması yapması, çalışanlarla, çalışanların aileleriyle birlikte bir seremoni düzenlemesi personelin kendi içerisinde motivasyonunu artırması açısından ve bu bağlamda örgüt kültürünün kökleşmesi açısından önem taşır. Aynı şekilde kuruluş yılı kutlamaları vb. aktivitelerde yapılan konuşmalarla öğrenci yurtlarının toplum ve millet için sağladığı yarar ve bu faydanın sağlanmasına birincil olarak etkide bulunan yurt personelinin başarısı dile getirilerek çalışanların grup olarak haz duyması sağlanmış olur ve sunulan hizmetin kalitesinin de artmasında etkili bir rol oynar.

1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çalışmanın esas temasının örgüt kültürü olmasından dolayı bu kavramın tüm yönleriyle araştırılması ve incelenmesi ilerki çalışmalara ışıl tutacağı gibi son bölümde ele alınacak bilimsel araştırmaya da katkıda bulunacaktır. Bu sebeple, örgüt kültürünün özellikleri hakkında bilgi sahibi olmak örgütlerin kültürlerini anlayabilmek için bir fikir

verecektir. Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel faaliyet konusu kültürün özelliklerinin bazı ana gruplarda toplanılmasını sağlamıştır.

İlk olarak belirtmek gerekir ki örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Diğer bir deyimle kültür örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri (çalışan görevlileri) etkiler. Böylece, üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

İkinci olarak, örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni iştirak edenlere sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikâyeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma veya anonim olma özelliğini kazanacaktır. Buna kültürün hikâyelerle, sembollerle, seremonilerle yayılması ve tüm üyeler tarafından aynı şekilde algılanıp uygulanması da denilebilir.

Diğer taraftan, örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alırlar. Örgüt kültürü Edger Schein'a göre, üç katmana ayrılarak incelenir. Her katman kültürün yansıması ve anlaşılmasına katkıda bulunur. Birinci katman fiziksel düzen ve sosyal çevredir. Üretimde kullanılan teknoloji, iş akışı, iş düzeni, ofis düzeni, konuşulan dil, toplantı odası ve düzeni, toplantıları yapma ve tartışma düzenidir. Buna üst katman diyoruz. Orta katmanda ise davranışlara rehber olan ve sorun çözüm yollarını oluşturan değer yargılarını görmekteyiz. Grup üyeleri yazılı olmayan, bu değer yargılarını birbirleri ile konuşarak birbirlerine aktarırlar ve aşılarlar. Alt katmanda ise, örgütte genel kabul görmüş varsayımlar vardır. İnanç ve değerlerin oluşmasında bu varsayımların tüm üyelerce bilinmesi ve farkında olunması gerekir (Schein, 1992, s:22).

Killman'a göre, örgüt içindeki birtakım varsayımların ve gerçeklerin bilinmesi kişilerin düşünce yapısı içerisinde yer alarak, davranışlar için değer ve inanç sistemi oluşturulması gereğini savunur. Bunlar yazılı değildir.

En üst katmandan alt katmana kadar varsayımların bilinmesi ve kabullenilmesi yani farkında olunması çok güçlü bir iletişim paylaşım ve örgütsel öğrenmeyi zorunlu kılar. Bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, doğru olarak kabul eder ve basmakalıp şekilde uygulamaya koyar. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları, daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkarır. Bu nedenle örgütsel öğrenme ve paylaşım, yazılı olmayan veya yazılı olarak ifade edilmesi zor olan örgütsel kültürde çok önem taşımaktadır (Killman ve Saxton, 1985, s:124).

Son olarak, örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen, kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır. Bunların nedenleri örgüt üyelerine zamanla, yeri geldikçe ve fırsatlar ortaya çıktıkça verilmeli, örgütsel öğrenme gerçekleştirilmeli ve öğrenen organizasyonların yöntem ve teknikleriyle aktarılarak pekiştirilmelidir.

Görüldüğü üzere örgüt kültürü kavramı soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunulan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerinden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde küreselleşme olgusu nedeniyle, ulusal ve uluslar arası arenada rekabet edebilmeleri için örgütler, rekabet güçlerini artırmak durumundadırlar ve bunun sadece manevi unsurlardan sağlanması beklenemez. Bu sebeple artan rekabet ortamında örgüt kültürünün maddi unsurları önemini hissettirmiş ve bugün birçok işletme maddi hedef ve amaçlar doğrultusunda kültürlerini oluşturmaktadır. Bunun yanısıra rekabet gücünü artırmak, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç "kültür" dür.

Dolayısıyla bu noktadan hareketle son zamanlarda küreselleşen toplumda eğitim açısından vazgeçilmez bir olgu olarak bugüne değin önemini artıran ve bu sürecin tüm topraklarda sürdürülegelinmesi için bir gereklilik olan öğrenci yurtları bu çalışmada sahip oldukları örgüt kültürü açısından incelenmiş ve bu kültürlerin sundukları hizmete etkileri ölçülmeye amaçlanmıştır.

Bu bağlamda hizmet işletmeleri açısından önemli bir yere sahip olan örgüt kültürü kavramıyla ilgili alan taramasının kapsamlı bir şekilde araştırılması öğrenci yurtlarının kendi içlerinde barındırdıkları ve topluma karşı kimliklerini yansıttıkları örgüt kültürlerinin değerlendirilmesi açısından faydalı olacaktır. Bu sebeple, çalışmaya örgüt kültürü kavramına ilişkin gerçekleştirilen literatür incelemesine değin bilgilere vererek devam etmek doğru olacaktır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA İLİŞKİN GENEL LİTERATÜR İNCELEMESİ

Taylorizm sonrası dönemde ABD'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları incelemek ve böylelikle verimliliği arttırmak için Harvard Business School'dan tanınmış bir bilim adamı olan Elton Mayo'nun görevlendirilmesi, net olarak dile getirilmemiş de olsa, örgüt kültürü kuramının gelişmesinde bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilir.

Warner'ın incelemesi, düşünsel-ideolojik olarak adlandırılan ve çalışanların iş ortamına (iklim) ilişkin görüşleri, beklentileri, çalışma yaşamına ait paylaştıkları değer ve düşünceler, diğer bir ifadeyle iş kültürlerini ortaya çıkarmıştır.

Taylor sonrası dönemde L. Gulick, L. Urwick, A.Reiley'in örgütler ve örgüt yönetimine ilişkin kurallar üzerindeki çeşitli incelemeleri, Fayol'un kuramsal çalışmalarıyla birleşerek 'örgüt teorilerinin' yeniden tanımlanmasını sağlamıştır (Koçel, 1994, s:28)

Ancak akademik platformda, örgütlerdeki toplu davranış biçimleri, iş-yeri iklimi ve benzeri tanımların yer aldığı sosyo-psikolojik kuramlara temel olan araştırmaların Lewin'le başladığı hakkında literatürde bir ortak onay vardır. K. Lewin (K. Lewin, 1963, s:70-74), bir fabrikadaki üretim hattının hızının, kültürel bir fonksiyon olarak ele alınması gerektiğini belirterek birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde özel bir durumun oluştuğunu ifade etmektedir.

Ancak Lewin'in çalışmalarını sürdürdüğü dönem, antropolojinin bir bilim dalı olarak kuramsal ve uygulamalı gelişiminin de sürdüğü bir zaman dilimi olup, inceleme konusu yapılan, aslında örgüt kültürü değil, iklim kavramı olmuştur.

Ne var ki ilk kez bir iş yerinde çalışanların üretim açısından sahip oldukları değerler, kurallar, fiziksel ortam ve çalışanların beklentilerine göre davranışların şekillendiğinin

kanıtlanması, kuşkusuz genel olarak kültürün ve özel anlamda da örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir yer tutmuştur.

Örneğin 1953'de Fleishman'ın 'liderlik iklimi' üzerine yazdığı bir makalede insan ilişkileri ve yönetim davranışları üzerinde durulmaktadır (Reichers ve Schneider, 1990, s:14). Bu çalışmada ön-planda örgüt iklimi ele alınmakta ancak özellikle grup dinamikleri, davranış kalıpları ve örüntüleri ile işletmedeki küçük çalışma gruplarındaki egemen kültürel özellikler incelenmektedir. Bu nedenledir ki örgütsel davranış dalında iklim kavramının gelişimi, kültür kavramına kıyasla daha belirgin ve daha hızlı olmuştur.

Örgüt kültürünün tanımlanmasına yönelik kavramlaştırma çalışmalarının akademik platformda iklim konusuna göre ikincil derecede kalması, kanımca, iklim kavramını oluşturan elemanların (örgütsel hiyerarşinin derecesi, fiziksel koşullar, ödüllendirme sistemi v.b.) gözlemlenebilir, olmasıyla bağıntılıdır. Kültür kavramının oluşumunu geciktiren bir diğer neden ise, çeşitli sosyal bilimciler tarafından vurgulandığı gibi, kültür kavramının antropolojiden ithal edilmesi, oysa ki iklim kavramının sosyal-psikolojiye ait bir terim olmasıdır.

Bu nedenle de 'iklim kavramı,' Örgütlerde, yöneticiler ile astları arasında liderlik tarzına dayalı olarak oluşan çalışma-ortamı anlamında kullanılmakta ve bu ortamda örgüt çalışanlarının iş-görme biçimi, uygulanan kurallar ve sergilenen davranışların bir fonksiyonu olarak yorumlanmaktadır.

Örgüt çalışanlarının, 'bireyler' olarak yönetim tarafından nasıl algılandıklarının kendilerinde yarattığı etkinin, gerek yöneticilerin (liderin) gerekse çalışanların davranışlarını etkileme şekli ve iş ortamının incelenme konusu yapıldığı bir diğer çalışma da D. McGregor'un ünlü "X ve Y kuramıyla" ilgilidir.

Örgütsel davranış alanında geliştirilen çeşitli kuramlara yol gösterici bir nitelik taşıyan bu çalışmalar, öncelikle iklim ve kültür kavramının ayrışmasına büyük ölçüde katkıda bulunur.

Nitekim gelişmeleri izleyen ‘sistem’ ve ‘durumsallık’ kuramlarının çevresel koşullara, örgütlerin açık ya da kapalı sistem olmalarına, içsel ve dışsal değerlere yer vermesi, gerek iklim gerekse akademik anlamda kullanılması da kültür kavramının oluşumunu hızlandırmıştır.

“Sembollerin yapısallaşması, grup ve örgüt kavramının belirlenmesinde hizmet eden araçlar olmasından kaynaklanmaktadır” yorumuyla, İngiliz toplumbilimci Pettigrew (1979, s: 577), örgüt kültürü kavramının oluşumunda yayınlanan ilk bilimsel makalenin sahibi olmuştur.

Söz konusu makalede örgütsel davranış alanında ‘sembollerin’ etkisinin, -diğer adıyla- örgütsel kültürün öneminin ‘yaşamsal’ olduğunu vurgulayarak, kavramın gelişim evrelerine dikkat çekilmektedir.

Aynı yıllarda, Amerika Birleşik Devletleri’nde Burton Clark’ın örgüt kültürü açısından büyük önem taşıyan, ‘örgüt efsaneleri” ve “Farklı Bir Kolej” (The Distinctive College) adlı çalışması da kesinlikle anılması gereken çalışmalardır.

Esasen Pettigrew (1979, s:573) ünlü makalesinde Clark ve Selznick’in “Yönetimde Liderlik” (Leadership in Administration) adlı araştırmalarına referans vermekte ancak kendisi kültür kavramına -sembolik açıdan- yaklaşmaktadır.

Bir diğer ilginç nokta da, Reichers ve Schneider’ın (1990, s:18) iklim ve kültür kavramlaştırmalarının evrimine ilişkin önemli çalışmalarında yukarıda söz konusu edilen incelemelerde ve örgüt kültürünün kavramsal oluşumunda etkili bir çalışma olan C. Geertz’in (1973) “Kültürlerin Yorumlanması” (The Interpretation of Cultures) adlı yapıtlarına değinmemeleridir.

Reichers ve Schneider’in (1990, s:19) sınıflamasında gene yer verilmemekle birlikte, pek çok akademik makalede referans olarak gösterilen bir diğer çalışma da, Peters ve Waterman’in “Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı araştırmasıdır.

(Özkalp ve Kırel, 2000, s:100). Üstün başarı düzeyine erişmiş örgütlerin paylaştıkları sekiz özelliği yansıtan ve popüler niteliğiyle eleştirilen bu çalışma, 'mükemmellik kültürü' yaklaşımıyla finansal yönden mutlak bir başarıyı yakalayan örgütün 'güçlü' olarak tanımlanan örgüt kültürü biçimini inceleme konusu yapmıştır.

Örgüt kültüründe kavramsallaşmanın ikinci basamağını oluşturan makale olarak tanımlanabilecek Wilkins ve Quchi'nin (1983, s:468) çalışması, hangi koşullar altında örgütlerin yüksek verimliliği elde edebilecekleri 'güçlü-kültürlerin' ortaya çıkacaklarını incelemektedir.

İlginç bir yaklaşımla hareket eden bu iki sosyal bilimci, faaliyet alanının gelişmişlik derecesine göre, örgüt yönetimleri ile çalışanlar arasındaki ilişkiler ağının işlerliği üzerinde durmuş ve göreceli olarak az-gelişmiş sanayi dallarındaki örgütlerin çalışanlar üzerinde daha 'baskıcı' bir güç uyguladıklarını savunmuşlardır.

Kültür kavramının gelişim çizgisinde literatürde oldukça sık referans verilen bir başka çalışma da Kilmann, Saxton ve Serpa'ya (1985) aittir. Aslında gene örgüt verimliliği ve kültür ilişkisinin incelendiği bu çalışmada, özellikle 'birey-kültür uyumu' üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürünün, işletmelerin amaçlarına ulaşmaktaki etkisi, örgüt çalışanları açısından bu etkinin yönü ve örgütün gelişimini belirleyen kültürün yayılma, dolayısıyla çalışanlar tarafından benimsenme derecesi, çalışmanın eksenini oluşturmaktadır.

Trice ve Beyer'in (1984 s:653) ünlü çalışmasında ise örgüt kültürünün bir iş yerinde çalışanların davranışlarının bir düzeni yansıtacak şekilde gözlemlenebildiği ifade edilmektedir. Sonuç olarak da böyle bir oluşumun temel unsurlarının çalışma ortamında kullanılan dil (lisan), adet, geleneklerin bütünleştiği ve çeşitli durumlarda sergilenen ritüeller olduğu belirtilmektedir.

İlk kez 1985 yılında yayımlanan ve bu alanda sıklıkla referans verilen kaynaklardan birisini oluşturan Schein'in (1992, s:3) çalışmasında örgüt kültürü, örgütsel davranış perspektifinden incelenmektedir. Buna göre örgüt kültürü, bir işletme çalışanlarının bir

grup halinde kavradığı, "örgütün dış çevreye uyumu ve kendi içindeki bütünleşmesi yönünden paylaşılan temel varsayımların oluşturduğu bir kalıp olup; bu kültürel kalıp, örgüte yeni katılanlara da iş sorunlarının nedenlerini algılamaları, düşünmeleri ve ilişkilendirmeleri için doğru bir tarz olarak öğretilir (Schein, 1992, s:12).

Schein (1992, s:15) örgüt kültürü kavramını 3 ayrı katman şeklinde açıklamaktadır. Buna göre, eğer kültür kavramı bir buz dağına benzetilecek olursa, suyun üstünde kalan katman bireyler tarafından 'üretilen nesneler' olup, davranış biçimlerinden, teknolojiye kadar tüm gözlemlenebilir nesnelerdir. Orta katman 'değerlerden' oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan, ancak gözlemlenemeyen yargıları içermektedir.

Kavramın merkezinde ise 'temel varsayımlar' vardır. Bunlar, bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan, ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır.

Bu noktada Reichers ve B. Schneider'in (1990, s:5-39) örgüt iklimi ve kültürünün kavramlaşma sürecindeki yapısal unsurları inceleyen çalışmalarına değinmek yerinde olacaktır. Araştırmacılar, akademik platformda kavramların yapısal temellerinin gelişimini üç aşamalı olarak düşünmektedirler. Birincisi, kavramların 'tanıtım ve özenli sunumu' aşaması olup, ikincisi, 'gelişim ve zenginleştirme' ve üçüncüsü de 'birleştirme ve yerleştirme' olarak belirlenmiştir. Üçüncü aşama ise kavramların, gerçek yaşamdaki olgularla mutlak uyumuna işaret etmekte ve sürecin son halkası olmaktadır.

Bu iki akademisyene göre de, örgüt iklimi kavramı 1939'da Lewin, sonra da Lippit ve White'ın çalışmalarıyla başlayarak gelişimini sürdürmüştür. Buna karşın, örgüt kültürü kavramının akademik platformda yer alması için 70'li yılların sonunu beklemek gerekmiştir. Esasen bu iki kavrama ait temel boyutlar üzerindeki akademik uzlaşmazlık ve akademisyenlerin aynı kavramsal boyutları değişik zaman dilimlerinde bazen kültür, bazen de iklim kavramı içinde kabul etmeleri, bu alandaki bilimsel tartışmaların – bugün için de – kaynağını oluşturmaktadır (Denison, 1996, s:55).

Bu alanın tartışmasız önde gelen ve dünyada çalışmalarına en çok referans verilen bilim adamı olarak bilinen J. Geert Hofstede (1980, 1991), literatüre damgasına vuran çeşitli çalışmalarında örgüt kültürünü "aklın programlanması" olarak tanımlamış ve kültür kavramını düşünceler, duygular ve potansiyel hareketlerden oluşan bir kalıp olarak tanımlamıştır.

Hofstede'ye göre örgüt kültürü, kolektiftir (Hofstede, 2000, s:135). Nitekim daha sonraki bir çalışmasında kültürü, "bir örgütün çalışanlarını, diğer işletmelerden ayıran niteliklerin bütünü" olarak tanımlamıştır. Bozkurt (2000, s:121) da örgüt kültürünü "insanlar arasındaki etkileşimden ortaya çıkan ve dönüşümlü olarak bu etkileşime yön veren bir süreç" şeklinde açıklamaktadır.

Kültür kavramını, Schein'ın yaklaşımına benzer biçimde 4 ana bölümde ele alan Hofstede bunları, gene -yüzeyden, merkeze doğru semboller, öncü bireyler, seremonik davranışlar ve temel değerler şeklinde açıklamıştır. Bu ayırımda en önemli husus, Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders'e (1990, s:286-316) göre 'değerlerin' kültürün gözlemlenemeyen; diğer üç bölümün ise uygulamalar aracılığıyla gözlemlenebilir nitelikte olmasıdır. Bu yaklaşımla, kültür kavramının kantitatif (nicel) olarak ölçülmesine imkân tanıyacak kavramsal boyutların saptanması amaçlanmıştır.

Hofstede ve diğerleri (1980, s:219) yaptıkları önemli bir ampirik çalışmada örgüt kültürünün bir işletmede çalışan bireylerden değil, bu bireylerin (çalışanların) oluşturdukları departmanlar bazında incelenmesini savunmaktadırlar.

Anılan çalışmada, değerler sistemi, temel sosyo-kültürel boyutları; uygulamalar ise çalışanların adetlerini ve iş görme faaliyetlerindeki rutinleşmiş pratikleri temsil etmektedir. Yapılan korelâsyon ve faktör analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü kavramı iki ana kavramsal boyut (uygulama adetleri ve değerler) ve toplam dokuz faktörden oluşmuştur.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, Hofstede'nin bu çalışmasında (1990) ve daha sonra (1991) kültür kavramına ilişkin tanımladığı boyutların, örgüt elemanlarının

yaptıkları işle ilgili uygulamalarına değil, çalışanların değer yargılarına ilişkin olmasıdır. Bireylerin sahip oldukları değer-yargıları, içinde yetiştikleri toplumların temel kültürel özelliklerinden etkilendiği için bunlar, literatürde örgüt kültürünün 'sosyo-kültürel boyutları' olarak adlandırılmaktadır. Bunun nedeni de, Hofstede'nin örgüt kültürü ile bu örgütlerin faaliyet gösterdikleri toplumların (ulusal) kültürü ile ilgili bir tipoloji geliştirmiş olmasıdır (Maull, Brown ve Cliffe, 2001, s:306).

Bu kavramsal boyutların kullanılması Hofstede'in anılan çalışmalarında olduğu gibi, uluslararası nitelikteki kültür araştırmalarında anlamlı sonuçlar vermiştir. Bu amaçla geliştirilen 4 temel sosyo-kültürel boyut mevcuttur. Bunlar;

- Güç-aralığı (power distance)
- Bireycilik-ortaklaşacılık (individualism-collectivism)
- Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)
- Erkeksi – dişicilik değerler (masculinity-femininity)

Bu dört boyuta daha sonra kısa ve uzun süreli zaman oryantasyonu da eklenmiştir (Hofstede, 2001, s:11).

Hofstede'ye göre 'güç-aralığı' boyutu genişledikçe, bireylerin içinde bulundukları toplulukta eşitsizlikleri kabullenmeleri de artmaktadır. Daha düşük bir güç-aralığı ise, bireyler arasında eşitsizliklerin büyük ölçüde giderilmesi anlamına gelmektedir.

Nitekim kimi ampirik bulguların ışığında, güç-aralığının daha dar olduğu işletmelerin örgüt yapısının daha esnek olduğu, yapılanmanın merkeziyetçi anlayışla değil, yatay bir çizgide gerçekleşmekte olduğu belirtilmektedir.

Bireycilik ve ortaklaşacılık kıyaslamasında, Hofstede, bir sosyal üniteyi oluşturan bireylerin karşılıklı ilgi derecesini esas almakta ve bu ilgi derecesinin güçlü olmasını ortaklaşıcılık; daha zayıf olma durumunu ise bireycilik şeklinde ifade etmektedir (Hoftstede, 1991, s:51).

Belirsizlikten kaçınma boyutu ise, bireylerin yapacakları faaliyetlerde karar almalarını engelleyecek her türlü belirsizlik ve karmaşadan sakınma eğilimini ifade etmektedir. Bireylerin bu tür durumlarda çevresel koşullarla mücadele edebilecek güçte olmaları, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğunu; bu mücadele gücünün zayıflığı ise daha yüksek derecede bir belirsizlikten kaçınmayı işaret etmektedir.

Erkeksi ve kadınsı boyutlar, herhangi bir sosyal çevrede egemen olan değer yargılarının niteliğine ilişkindir. Bireylerin maddi unsurlara öncelik vermeleri, kendilerini ön plana çıkarma arzusu ve daha çok gücüne dayalı bir yaklaşım yapmaları erkeksi; uzlaşmacı, uyum sağlamaya yönelik çabalara ve her alanda kalitenin ön plana çıkarılmasının daha önemli değerler olarak kabulü ise, kadınsı boyutu ifade etmektedir.

Sosyo-kültürel boyutlar açısından benzer bir diğer çalışma da Trompenaars (1994, s:48) tarafından yapılmış olup, bir sosyal çevreyi oluşturan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin niteliği esasına göre 5 farklı boyut tanımlaması yapılmıştır. Hofstede ile önemli paralellik içeren bu sosyo-kültürel boyutlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kuralcılık ve (ayrıcalıklık) özelsellik (universalism-particularism)
- Bireycilik ve (toplumsalcılık) ortaklaşacılık (individualism-communitarianism)
- Duygusallık ve mantık odağı (neutral-emotional)
- Özgün ve yaygın (specific-diffuse)
- Kazanılmış ve sonradan-elde edilmiş statü algısı (achievement-ascription)

Sonuç olarak örgüt kültürü kavramının tarihsel oluşum ve gelişim çizgisinde bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur.

Bu niteliklerin, örgütlerin iş-görme pratiklerine yansıması da bir işletmenin, diğer işletmeden ayırt edici özelliklerini işaret etmekte ancak aynı zamanda örgüt iklimi ile de örtüşmesine ve kimi temel boyutların hem kültür, hem de iklim kavramı içinde yer almasına yol açmaktadır.

Bu noktada, geleneksel tarzda yürütülen pek çok bilimsel çalışmada kültür araştırmalarına esas olan 'tek yaklaşım modellerinden' de söz etmek gerekmektedir. Bunlar, 'bütünleşme', 'farklılaşma' ve 'parçalarına ayrılma' olarak adlandırılan 3 ayrı yaklaşımdır.

Birinci yaklaşım, örgüt kültürünü oluşturan öğelerin işletme çalışanları tarafından paylaşıldığını ve bu konuda bir belirsizlik olmadığını benimserken, ikinci yaklaşım, örgüt kültürünün işletmenin farklı bölümlerinde farklı oluşumlar gösterebileceğini ve bunun dikkate alınmasını ön görmektedir.

Son yaklaşımda çalışanların, işletmenin kültürel öğeleri açısından ortak bir paylaşım yapamadığını ve bir belirsizlik olduğunu savunmaktadır. Ancak 3-yaklaşım teorisinin kültür kavramının incelenmesine yönelik tüm modelleri kapsamadığını da, şimdiye dek referans verilen çeşitli çalışmalara ve bu konuda net eleştirileri olan Ashkanasy'e dayanarak belirtmekte yarar vardır.

Bir diğer vurgulanması gereken husus da, özellikle yaklaşık son 10 yıl içinde örgütsel davranış bilim dalı kapsamında yapılan teorik ve uygulamalı çalışmalara bağlı olarak örgüt kültürü çalışmalarında, yöntembilim açısından, örgüt kültürünün daha önce yapıldığı gibi yalnız kalitatif değil, kantitatif çalışmalarla da sayısal olarak ölçülebileceğine ilişkin uzlaşmadır.

Nitekim yakın zamanda literatürde öne çıkan ve örgüt kültürüne ilişkin araştırmaları inceleyen önemli 3 ayrı çalışmada (Martin, 2002, s:125; Ashnakasky & Jackson, 2001, s:402; Cooper, Cartwright, Earley, 2001, s:78), özellikle altı çizilen belli hususlara değinmek yararlı olacaktır. Örgüt kültürünün sayısal yöntemlerle araştırılması giderek ağırlık kazanmaktadır. Bu durumda da, örgüt kültürünü belli bir işletmenin varlık alanı içinde inceleyen 'idiographic' özgün yaklaşım, yerini 'nomothetic' evrensel yaklaşıma bırakmaktadır.

Evrensel yaklaşım, ölçülmek istenilen kavramı bir bütün olarak ele aldığından objektif yöntemler kullanılarak kültür kavramının ölçülmesi 80'li yıllardan sonra çok daha

sıklıkla gözlenen bir uygulama olmuştur. Örneğin bu çalışmaya esas olan örgüt kültürü ölçme-formunu geliştiren D. Denison da aynı savı desteklemektedir (Zeitz ve diğ., 1997, s: 29-100).

Kültür teorilerinin gelişiminde, ölçüm zorlukları ve uygulanan araştırma modelleri açısından bu alandaki tüm sorunlara karşın öne çıkan husus, yöntembilim ilkelerinden sapmaksızın incelemelerin sürdürülmesi gereğidir. Hiç kuşkusuz, bu ve benzeri konuların farklı yaklaşım ve ölçüm teknikleriyle akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından irdelenmesi ve belirsizliklerin en aza indirgenmesi tüm disiplinler açısından birincil amaçtır.

Çalışmanın alan taraması kısmında örgüt kültürü hakkında yapılan araştırmalara kapsamlı bir şekilde yer verilen bu bölümden sonra örgüt kültürü ile ilgili yaklaşımları incelemek örgütlerdeki üyelerin tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesinde yararlı olacak dolayısıyla bir öğrenci yurdunda çalışan personelin hangi yaklaşımlarla ele alınabileceği konusunda fikir verecektir.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

3.1. Karşılaştırmalı Yönetim Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlardan biri olan karşılaştırmalı yönetim yaklaşımı, kültürü örgütün dışında olan ve örgütün temel inanç ve değer yargılarını etkileyen bir değişken olarak kabul etmektedir. Bağımsız bir değişken olan kültür, örgütte üyeler yoluyla aktarılmakta ve üyelerin tutum ve davranış kalıpları vasıtası ile oluşmaktadır.

Bu yaklaşımı temel alan çalışmalar makro düzeyde, kültür ve örgüt yapısı arasındaki davranışlarındaki benzerlik ve aykırılıkları irdelemektedir. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse Amerikan ve Japon firmalarının kültürlerinin kendi toplumlarının bireyleri tarafından örgüte getirilmiş o topluma has bir kültür olduğu söylenebilir.

3.2. Durumsallık Yaklaşımında Örgüt Kültürü

Durumsallık yaklaşımında ise, kültür, örgüt içinde olan bir değişken olarak ele alınmakta ve örgüt içinde geliştirilmiş inanç ve değer yargılarından oluştuğu kabul edilmektedir. Bu yaklaşımda örgütlerin mal ve hizmet üretmelerinin yanında kendi kültürlerini, gelenek ve göreneklerini, efsanelerini kendi içinde ürettikleri de kabul edilmektedir.

Bununla beraber bazı araştırmacılar, çalışmalarında sistem yaklaşımının etkisini de göz önünde bulundurarak örgüt kültürünün olmasında bazı çevreler unsurlarla örgüt içi koşullar ve ilişkilerin etkileşimleri sonucunda örgüt kültürünün oluştuğunu açıklamışlardır. Düşünürler, örgüt içinde oluşan kültürün oluşumunda etkin olan hususlar olarak örgüt yapısı, büyüklüğü, kullanılan teknoloji ve liderler biçimi ile liderin sergilediği davranış biçimlerini göstermektedirler.

Kültürü bir değişken olarak kabul eden her iki yaklaşım da, örgüt kültürünü ilişkide bulunduğu dışsal ortam ile içsel özellik ve ilişkilere göre biçimlenen bir olgu olarak ele alınmaktadır.

İlk yaklaşımda, kültür, ortamın bir parçası durumunda davranışları belirleyen bir güç iken, ikinci yaklaşımda örgütün içinde bulunduğu koşulların ve ilişkilerin oluşturduğu bir olgu olarak görülmektedir. Aslında yapılan inceleme ve değerlendirmeler, kültürün örgütsel özellikler taşıdığını ve örgütün çevresel ilişkileri doğurduğunu gösterir. Burada gözetilen, örgüt yönetiminde uygulanabilirliği olan durumsal ilişkilerin ortaya konulmasıdır.

3.3. Kültürü Örgütün Kendisi Olarak Ele Alan Yaklaşımlar

Bu yaklaşım kendi içinde üç ayrı model olarak ele alınabilir. Bu model sosyolojiden ziyade antropolojiden etkilenmiştir. Bu yaklaşıma göre kültür örgütte olan bir değişken değil, örgütün bizzat kendisidir. Bu bakış açısına göre örgüt kültürünün sadece maddesel veriler aracılığı ile değil, daha çok sembolik, ifadesel ve düşünsel verilerle incelenmesi uygun olacaktır.

3.3.1. Örgütsel Özümleme

Bu yaklaşıma göre kültür, örgütün üyelerince paylaşılan özümsemeler veya bilgi ve inanç sistemlerinden oluşur. Bu yaklaşımda kültür, maddi unsurları, olayları, davranışları ve duyguları algılamada ve düzenlemede tek başına bir sistem olarak düşünülmektedir. Şu halde kültür, örgüt içindeki grup ve birey davranışlarını yönlendiren temel inanç ve değerlerden oluşur. Adı geçen özümsemeler, değer yargılarını, inanç sistemi ile bireylerin kendi dünyalarını, içinde çalıştıkları grup yapılarını ve davranışlarını ortaya koyar. Çalışmalarında kültür terimini kullanmakla beraber, Argyris ve Schien, örgütlerden "Bilişsel Kuruluşlar" diye bahsetmekte, bu arada akıl ve düşünce unsurlarını vurgulamaktadırlar (Schein, 1992, s: 111).

Buna göre, örgüt üyeleri sadece hareket eden, davranışlarda bulunan varlıklar değil, düşünen, iletişimde bulunan, paylaşan, ilişki kuran ve akıl yürüten canlılardır. Bu yaklaşım, örgütü bilgi sistemi ve bilgi yönetimi sistemi olarak görmekte ve bilginin erişim ve paylaşım durumuna göre köklü örgüt kültürünün oluşturulabileceğini savunmaktadır. Bunun için öğrenen örgüt yöntemleri yararlı olacaktır.

3.3.2. Örgütsel Sembolizm

Bu yaklaşımda ise, örgüt aynı bir toplum gibi ortak semboller ve ifadeler sistemi olarak tanımlanır. Bu sembol ve ifade biçimleri, örgüt bireylerinin deneyim ve yorumlarının oluşturduğu kültürel bir ortamın doğmasına olanak vermektedir.

Bu yaklaşımın esasını, örgüt üyelerinin ortamın yorumlama biçimleri ve bu konudaki tecrübelerinin onların davranışlarına yansıması oluşturmaktadır.

Şu halde, örgütsel kültürü anlamak için üyelerin bireysel ve grup halinde davranışlarına neden olan yorumlarını ve tecrübelerini incelemek gerekmektedir. Bu örgüt kültürü yaklaşımı örgüt içindeki davranışların sosyalleşmesini anlamak ve örgüte yeni kabul edilecek üyelerin seçimi için bir sistem kurma açısından çok yararlıdır.

3.3.3. Yapısal/Psikodinamik Yaklaşım

Bu yaklaşımda ise, örgüt kültürü insanın bilinçaltında yatan düşünceleri toplumun bilinen sosyal düzenlemeleri birbirine bağdaştırdığı yapısal bir oluşumdur. Yüzeyde görünen oluşumların derininde, insanın bilinçaltının yarattığı düşünce kalıpları vardır. Bu bakış açısıyla örgütsel kültürün incelenmesindeki amaç, bilinçaltındakilerle, insanın evrensel düşünce yapısı arasındaki ilişkileri ortaya çıkmaktadır.

Schein (1992, s:115), Kilmann ve Saxton (1985, s:150), kültürün derinlerde yer alan bir düşünce kalıbı olduğu ve çoğu zaman yüzeyde görünenlerin kültürle ilgili yanıltıcı verebileceği görüşünü savunmaktadırlar. Bu bakış açısındaki araştırmacılar örgütü, hedefe yönelik problem çözen bir araçtan ziyade, bir tür beşeri yapı olarak görmektedirler.

Kültürü örgütün bizzat kendisi olarak kabul eden yaklaşımlarda kültürü, örgütü temsil ettiği için kullanılan bir araç olarak nitelemek mümkündür. Bu yaklaşıma göre örgütü sadece bir takım fiziksel hareketlerin girdi, değişim, üretim ve çıktı gönderme mekanizması olarak görmemek, bunun kendine özgü inanç ve değerler bütününü oluşturduğunu kavramak gerekir.

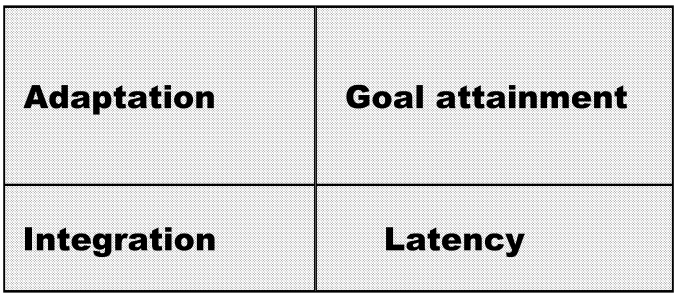
Kültürü bir değişken olarak ele alan yaklaşımlarla, kültürü örgütün bizzat kendi parçası olarak ele alan yaklaşımlar arasındaki temel fark, bu ikinci yaklaşımın örgütün kendine özgü sosyal inanç ve değerleri olan ve bir kültürü temsil eden varlık olarak görülmesidir. Bununla beraber her iki yaklaşım da örgütün bir açık sistem olduğu temel varsayımından hareket etmektedir.

Örgüt kültürü ile etkileşim içerisinde olan yaklaşımları ele aldığımız bu kısımdan sonra örgüt kültürü modelleri incelenerek hangi örgütlerde hangi modellerin daha baskın olduğu ortaya konulacaktır. Örgüt kültürü modellerinin hangi özellikleri taşıdığını da anlayabileceğimiz bu bölümde çalışmanın hipotezinde de yer alan bürokratik kültür ve girişimcilik kültürü gibi tüm örgüt kültürü modelleri incelenecek ve bu kültürler içerisindeki değer ve olgulardan bahsedilecektir ki tüm bu incelemeler sonucunda hipotezin oluşumu sürecinde örgüt kültürü modelleri hakkında yapılan literatür çalışma öğrenci yurtlarının kamu ve özel yurtlar olarak ikiye ayrılarak bürokratik ve girişimcilik kültürleri açısından değerlendirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

4.1. Parsons Modeli

ABD'li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Bilindiği üzere Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve kuram geliştiren değerli bir sosyologdur. Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar; uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır. Bu dört fonksiyonun İngilizce isimlerinden dolayı model "AGIL" adıyla da anılmaktadır.



Kaynak: http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL_Paradigm

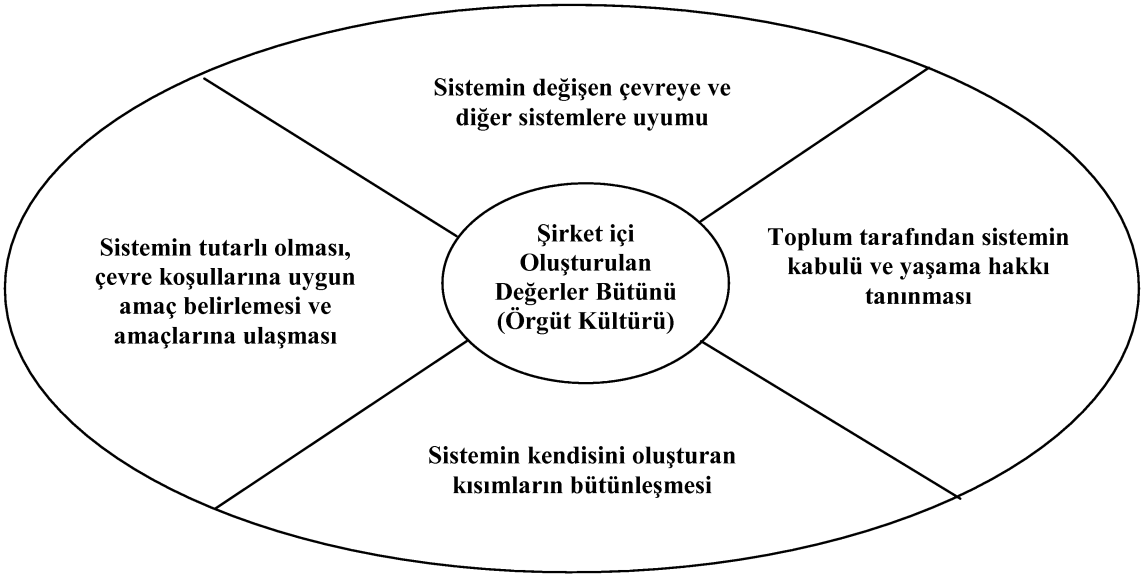
Şekil 1. AGIL Modeli

Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bu sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısım veya sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal ya da meşru olarak varlığına inanılmasını gerektirir (Eren, 2006, s:133).

Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır.

Bir sistem toplumca dışlanmamak için bu sistemin işlevleri topluma yararlı olmalı ve onun tarafından kabul edilmelidir. Buna yasal olarak "tanıma" adı verilmektedir.

Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmez, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle, sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.



Şekil 2. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

Kaynak: Eren, 2006, s:143

Değer kavramını biraz açacak olursak organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler olarak şunları sayabiliriz (Eren, 2006, s: 136):

1. *Teknik Değerler:* Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
2. *Ekonomik Değerler:* Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğitim ve uygulamalar.

3. *Sosyal Değerler:* Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları.
4. *Psikolojik Değerler:* Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri.
5. *Politik Değerler:* Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
6. *Estetik Değerler:* Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
7. *Ahlaki Değerler:* Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar.
8. *Dini Değerler:* Bireylerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar.

4.2. Schein Modeli

Schein'e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır (Schein, 1992, s:124):

1. Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme,
2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme,
3. Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme.

Şimdi sırasıyla modeli oluşturan ana işlevleri gözden geçirelim.

a) Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme;

1. *Görev ve strateji:* Ana görevin birincil işlevi açıkça veya üstü kapalı olarak belirtilmiş değer ve fonksiyonların çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması.
2. *Amaçlar:* Ana hedeften türetilmiş amaçlar üzerinde fikir birliğine varılması.
3. *Araçlar:* Hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlar / yöntemler üzerinde anlaşmaya varılması.

4. *Ölçme:* Örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemleri üzerinde ortak bir karara varılması.
5. *Düzeltme:* Amaçlara ulaşılmadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çabalar hakkında bir anlaşmaya varılması.

Bu başlık altındaki uyum sorunlarından en önemlisi şüphesiz amaçların ve misyonun çevreye uyumlu ve tutarlı olarak belirlenmesi ve buna uygun stratejiler oluşturulmasıdır. Misyonu çevresel değişimlere göre değiştirebilmek, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından yaşamsal bir öneme sahiptir.

b) Bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler;

1. *Ortak dil ve kavram birliği:* Grup üyelerini birbirine bağlayan, iletişim sağlayan bir husustur. Aksi halde üyeler birbirlerini anlamayacağı için bir sosyal örgüt veya grup varlığından söz edilemez.
2. *Grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüleri:* Kültürün en önemli konularından biri örgüte üye olma standartlarının geliştirilmesidir. Üyeler böylece örgütsel sınırlarla veya örgüte katılma koşullarını ve nedenlerini anlarlar.
3. *Güç ve konum:* Örgütlerde hiyerarşik mevkilerin ve yetkilerin nasıl elde edileceği, terfi sisteminin ölçütlerinin neler olacağı bellidir. Bu konuda örgüt üyeleri uyumun sağlanmasına yardımcı olacak, ortaya çıkabilecek muhtemel anlaşmazlık ve çatışmaların önüne geçilecektir.
4. *Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi:* Örgütlerde bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gerekli ortamın kurallarını oluşturmalıdır.
5. *Ödüller ve cezalar:* Örgütlerde hangi hareketlerin iyi ve arzu edilen, hangi davranışların arzu edilmeyen olduğunu, hangi davranışların maddi veya manevi ödül kazandıracağını, hangi tutumların cezalandırılacağını veya ödülsüz bırakılacağını belirlemek gerekir.
6. *İdeoloji ve din:* Bütün örgütler, diğer tüm sosyal gruplarda olduğu gibi açıklanamayan bazı olaylarla karşılaşırlar. Bu olayların grup üyeleri tarafından yorumlanabilecek bir ideolojik veya manevi ya da dinsel değerlerin oluşması,

açıklanamayan veya yorumlanamayan durumların oluşturduğu endişe ve korkuları ortadan kaldıracaktır.

c) Endişeyi azaltma

Örgüt kültürünün çok önemli bir görevi, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir. Birey çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ama birey öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını, amaçlarına ulaştıracak araçları ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği zaman kendisine gelen uyarımları tehditleri ayıklar ve başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

Kültürün temelini oluşturan bu kriterler çevrenin, birey için anlam ifade eden bölümlerini algılamasında bir filtre rolü görmekte ve bu sayede bireyin belirsizlikler karşısında endişe ve korkuları azalmaktadır. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma, korkuları yenme içgüdüsü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

4.3. Kilmann Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan ile fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir.

Böylece, örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımasıdır. Böylece, iyi verim ya da kültür tiplemesinden yola çıkarak örgütsel kültürün işlevsel iki ayrı yönünden söz edilebilir (Kilmann ve Saxton, 1985, s:158):

1. **Bürokratik Kültürler:** Eskiden işlevsel olan bürokratik kültürler hiyerarşik yapılar oluşturmuş, tüm çalışanlarının yetki ve sorumluluklarını açık seçik belirlemiş, iş yapma mekanizmaları kontrol sistemleri oluşturmuş örgütler için kullanılırdı.
Bu nitelikteki kültüre sahip olan firmalar, genelde belirli bir büyülüğe ulaşmış örgüt yaşam eğrisinde olgunluk düzeyine erişmiş firmalardır. Belirli bir büyüklüğe ulaşmış, durmuş, oturmuş bir yapının, belli bir süre çalışmış ve sistem geliştirmiş olmanın avantajını taşır.

Ayrıca, firma daha fazla çaba sarf etmeye gerek duymadan denenmiş ve firmaca kabul edilmiş yönetsel mekanizmalarla uzun zamandan beri başarılı sonuçlar elde etmektedir. Bu şekilde oluşmuş kültürü değiştirmek de çok zordur.

2. **Yenilikçi/Girişimci/Yaratıcı Kültürler:** Bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan yenilikçi kültürlerdir. Bu kültürün hâkim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişme ortamında ve üreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır.

O halde, bu durumda durmuş oturmuş bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olmalarıdır.

Yenilikçi ruha sahip insanlar yaratıcı, risk alma cesaretini gösteren ve ekibini ateşleyen, bürokratik kurallara takılmaktan hoşlanmayan kimselerdir. Onlara göre örgüt inanç yaratıcılık, değişim, başarı ve yeniliktir.

Kilmann'a göre, örgüt kültürü her şeyi ve herkesi harekete geçiren sosyal enerjiyi oluşturur. Örgüt kültürü bu saldırgan stratejinin yaratılmasına katkıda bulunabilir. Canon ve Sony'de yenilikçi kültürü yeni ürün pazarlama stratejilerini uygulamaya geçirmek için gerekli görür. Düşünürlere göre, yeni ürün pazarlama stratejileri iş görenlerin yapmak zorunda olduğu işlerin sınırlarını belirler. Şayet işin gerekleri yüksek

düzeyde yeni başarı ihtiyacı doğuruyorsa bu durum, yenilikçi kültürü gerekli kılar (Eren, 2006, s:10).

4.4. Quinn ve Cameron Modeli

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin yeni stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının iş görenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Quinn, 1983, s: 222).

Yakın zamanlarda yapılan araştırmalar ise daha çok örgütsel kültür ile örgütsel başarı veya etkinlik arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olmuştur. Kültürün hemen herkes tarafından tekrarlanan, çevreye uyum işlevinden dolayı buna paralel olarak pazarlama ile iş başarısı arasındaki bağlantıyı açıklamaya çalışan araştırmalar da yine yakın zamanlarda ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun diğer bir nedeni de pazarlama unsurları ile örgütsel etkinlik arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayımı ve her iki unsurun da daha rahat ölçülebilirliğidir. Yine ürün pazarlama stratejisinin niteliği ile örgüt kültürünün özelliği birbiri ile yakından ilişkilidir.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Quinn ve Cameron'a (1983, s:33) göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlardan bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebileceğine göre kültür tipleriyle ilgili bir model yaratılabilir (Şekil 3). Rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi tanımlanmıştır (Klan, Adhokrari, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine dört başlık

altında toplanmıştır (Baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem).

Kültür tiplerinin tanımladığı şema iki eksenden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dâhili koruma ve dış konumlandırma boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır.

Şekil 3'de sağ alt kısım "piyasa kültürü" olarak isimlendirilmektedir. Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler, piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.

Şekil 3. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli

Kaynak: Quinn ve Cameron (1983, s:33)

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran kültür tipi "klan kültürü" olarak isimlendirilmiştir. Bu kültür tipindeki örgütün niteliği çalışma tarzı, birleştiricilik, liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Bu değerler, Pazar payı ve finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır.

Sağ üst kısımda yer alan "Adhokrasi kültür" tipinde örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönüktür. Esneklik ve tolerans gerekli nitelikler olup, başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme büyük önem taşımaktadır.

Sol alt kısımda yer alan "hiyerarşi kültür" tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir.

Yatay boyut olan içsel koruma-dış konumlandırma Schein'in dışa uyum ve bütünleşme sorunlarıyla hemen hemen aynıdır. Yine aynı şekilde dikey boyut olan mekanik süreçler-organik süreçler Deal ve Kennedy'in kültürleri dört kategoride toplamada temel aldığı iki unsurdan geri besleme hızı ile son derece benzeşim göstermektedir (Parker, 2000, s:48).

4.5. Byars Modeli

Hiç şüphesiz ki organizasyon kültürü başka bir ifadeyle örgüt kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım sınıflamalar yapılmıştır. Fakat belirtebiliriz ki bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki Şekil 4'te katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin yaratılmasında kullanılan süreçlerdir (Eren, 2006, s:150).

Bu boyutta, işletmeler "tepkisel" ve "etkisel" olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültür iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürler de ise katılımcılık yoktur. Buna göre aşağıdaki şekil 4'de ortaya çıkan kültür biçimlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Eren, 2006, s:156).

İNSANLAR	**Katılımcı olmayan**	**Sistematik**	**Müteşebbis**
	Katılımcı	**Etkileşen**	**Bütünleşik**
		Tepkisel	**Etkisel**
		FAALİYETLER	

Kaynak: Eren, 2006, s.151

Şekil 4. Örgütsel Kültür Ölçeği

a) *Etkileşen Kültür:* Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmeti vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçları en iyi biçimde karşılama amacıdır.

b) *Bütünleşik Kültür:* Bu kültür de iş gören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek, yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır, çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri yaratıcı güçleri harekete geçirir.

c) *Müteşebbis Kültür:* Yeni ürünlerin ve hizmetin geliştirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar verme de katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.

d) *Sistematik Kültür:* Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre Apple Bilgisayar be IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, McDonalds ise etkileşen kültür sınıfına dâhil edilmektedir. Eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültür içinde yer alırken, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre örnek oluştururlar.

4.6. Deal ve Kennedy Modeli

Örgüt kültürü açısından işletmelerin kültürlerinin oluşmasında dış çevre koşullarının büyük bir etkisi vardır, daha doğrusu dış çevrede yaşanan ya da yaşanabilecek her durum işletmeye doğrudan fayda ya da zarar sağlayabilir. İşletme kültürü, çevrede

başarıya götüren bütün unsurları bünyesinde bulundurmalıdır (Deal ve Kennedy, 1982, s:11).

Örneğin, dış çevre olağanüstü müşteri hizmetlerini zorunlu kılıyorsa, işletme kültürü iyi müşteri hizmetlerini yüreklendirici biçimde olmalıdır. Yine eğer müşteri yüksek kaliteli mal ve hizmet arıyorsa, işletme için kültürel değerler, kalite kontrol ve toplam kalite yönetimi, bizzat ve davranışlarını güçlendirecek biçimde oluşturulacaktır.

Deal ve Kennedy isimli iki araştırmacı ve işletme kültürü konusunda danışmanlık yapan düşünürler, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi oluşturarak izah etmektedirler. Bu değişik kültürlerin ortaya çıkışında rol oynayan değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi, bir diğeri ise, kararın başarısı konusunda işletmenin çevreden aldığı geri beslemenin hızı ile ilgilidir. Düşünürlerin konu ile ilgili çizimleri aşağıda Tablo 1'de açıklanmaktadır.

Tablo 1. Çevre-Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

Çevreden geri besleme		
	Hızlı	**Yavaş**
Yüksek risk kararları	**Sert, erkek, maço kültür** Yapı, kozmetik, film, reklâm sektörleri	**Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü,** Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler
Düşük risk kararları	**Çok çalış/sert oyna kültürü** Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	**Süreç kültürü** Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

Kaynak: Eren, 2006, s.152

Tablo 1'de görüldüğü üzere burada dört tip kültür ortaya çıkmaktadır. Bunlar; sert erkek-maço kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü, süreç kültürü olarak görülmektedir. Şimdi sırasıyla bu kültürleri ve şirket içinde doğurduğu ortamları kısaca gözden geçireceğiz.

4.6.1. Sert Erkek, Maço Kültürü

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır.

Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplemesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş ve çıkışlar, beklenmeyen sürpriz gelişme ve sönüşler yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklâma, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplar ya da ekipler değil. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başaranlar bu kültürde cesaretlendirilmektedir.

Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç veya koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun süreli korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler.

Bu kültürün en güzel temsilcisi yapı, kozmetik, film ve reklâm sektöründe çalışan firmalardır. Bu endüstri ve sektörlerde alınan kararların risk derecesi fazladır. Başarının sonucunu da çok hızlı biçimde alabilirler. Bu şirketler ani ve cesur kararlar veren, sürprizlerden çekinmeyen, ortaya çıkabilecek sonuçlara, ani çöküntülere her an hazır olan kişiler ve çalışanlar ister.

Özellikle lider konumunda olan kimse, çalışanların üzerinde cesaret ve girişim sembolü olarak etki yapmak zorundadır. Başarı sembolü ve kahramanı olarak bunların gözü pek

girişimleri ve yılmak bilmek azimleri diğer çalışanlar üzerinde sürükleyici rol oynamaktadır. Tepe yönteminin sembol ve kahraman olması önemlidir.

4.6.2. Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır.
Maço kültürünün tam tersi ekip halinde karıncalar ya da arılar gibi organize çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturur.

Çalışanlar arasında iddialaşmalar, yarışmalar düzenleme, toplantı ve kongrelerle heyecanı hep canlı tutma, görev aşkını bilme ve tazeleme yer alır. Bu kültürde atalet, vurdumduymazlık, monotonluk başarısızlığa götüren en önemli tehlikelerdir (Deal ve Kennedy, 1982, s:11).

Bu nedenle, yaratıcılığın, rekabet ve heyecanın düştüğü anlarda genç yetenekleri içine alarak yaratıcılığı, heyecanı, yarışma güdüsünü canlandırmakta, gücü azalan yorulanları kültür dışına çıkarmakta yarar vardır. Çünkü işteki bu canlılık, sert dış rekabetteki başarı için kaçınılmazdır. Bu kültür, pazarlama yönetimi kuvvetli olan ve satış organizasyonlarının, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar ve benzeri endüstri hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadırlar.

Bu sektörlerin kültürel değerleri, satış rakamlarına ulaşmak için çok gayret göstermeyi, rakiplerle mücadele vermeyi, müşterinin ihtiyaçlarına hizmet etmeyi, her şeyin üstünde tutmayı gerektirmektedir. Bu nedenle böyle işletmelerde sık karar verme, rekabet durumunu hemen değerlendirme ve kararları gözden geçirme toplantıları ve yeni karar ile politikalar üretme zorunluluğu vardır.

4.6.3. Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü

Endüstri sektörleri itibariyle çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslenmenin yavaş olduğu işletmeler için söz konusu olan kültür çeşididir. Bu sektörde kahraman olmanın sırrı teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır.

Yalnız bu kahramanlar yaptıklarının sonucunu görebilmek için, tahammül ve olgunluk göstermeli, aceleci olmamalıdırlar. Bu kültürde verilen kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır ve başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır.
Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerekliğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde iş yerinde bulunup çalışabilirler.

Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir.

Bu kültürü temsil eden endüstriler olarak uzay ve havacılık alanında üretim ve yatırım yapan şirketler, araştırma ve geliştirme alanında faaliyet yapan işletmeler ya da birimler, sermayeye yoğun yatırımlar yapan inşaat, kazı ve madencilik araçları üreten sektörler, yeni biyoteknoloji alanlarında vb. konularında araştırma yapan girişimleri gösterebiliriz.

Bu sektör yaratıcılık ve yenilik gerektirmekte ama sonuç itibariyle sinirleri bozucu biçimde yavaş ilerlemekte, ayrıca ekonomik dalgalanmalardan da olumsuz biçimde etkilenmektedir. Çünkü ekonomik krizlerde işletmeler mevcut ile yetinmekte, yeni ve büyük paralar isteyen, zaman alan, başarısızlık riski de bulunan alanlarda tasarrufa yönelmektedirler.

4.6.4. Süreç Kültürü

Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslenmenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürüdür. Bu kültürde işletme personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermektedir. Bu kültürde unvan, maaş dışı gelirler oldukça önemlidir. Çalışma ve sonuçlarını ölçme ve değerlendirme oldukça zordur. Çalışanlar kararların nasıl alındığı, nasıl icra edildiği konularına ve bu konularda çıkan yönetmelik ve yönergelere yoğunlaşmışlardır. Bu kültürde en önemli değer, yapılacak işte yönetimin inandığı süreçleri takip etmektir (Deal ve Kennedy, 1982, s:20).
Bu kültürde örnek olarak hükümet örgütlerini, kamu kurumlarını, sigorta şirketlerini, finansal hizmet yapan ve kredi açan banka ve bankerleri gösterebiliriz. Bu kurumlar riski asgariye indirecek karar ve emniyet süreçlerine gerekli dikkatleri gösterirler. Ancak sonuçlar hakkında geri besleme yavaştır.

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyelerinde barındırabilirler. Hatta bazı işletme fonksiyonlarında örneğin pazarlamada çok çalış / sert oyna kültürü hâkimken, bazıların da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlere göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hâkim olduğu bir gerçektir.

Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejileri ve hem de faaliyet de bulundukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup, geliştirmelidirler.

İşletme fonksiyonları ve heterojen (çok çeşitlilik ve farklılık arz eden) kültürler getirmekte ise iç örgütsel kültür yapılarını işletme fonksiyonlarının gereği ve özelliklerine göre farklı şekillerde oluşturularak birbirileri ile koordine edilmelidir.

4.7. Miles ve Snow Modeli

"Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow isimli düşünürler örgütlerin gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip olduğu bu özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplanmakta, bunların özelliklerini ve strateji oluşumuna katkılarını Tablo 2'de açıklamaktadırlar" (Eren, 2006, s:156).

4.7.1. Koruyucu Kültür Tipi

Belirttiğimiz gibi örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk strateji tercih edilmekte, yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedir.

Güvenli pazarlar ifadesi, geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ettiği anlamına gelmektedir. Firma gerçekten yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az araştırma yapmakta, mevcut faaliyetlerinin etkinliği iyileştirmeye daha çok önem vermektedir.

Koruyucu kültür tipine sahip olan firmaların strateji oluşturma, planlama analizine önem verme, mevcut sorunları daha önceden denenmiş ve başarıya götürmüş yöntemlerle çözme eğilimleri vardır. Bu firmalar, transaksiyonel biçimde geçmişteki faaliyetlerini muhafaza ederek sürdürmeyi tercih etmekte, büyüme ve gelişme stratejisinin taşıdığı risklere girmeyi arzu etmemektedirler (Eren, 2006, s:156).

4.7.2. Geliştirici Kültür Tipi

Geliştirici kültürler aslında tamamen yenilikçidirler. Bu kültür tipine sahip olan örgütlerin yöneticileri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve riske girmekten hoşlanırlar. Bu örgütlerin faaliyet sahaları ve endüstrileri genellikle

yeniliklere açıktır ve yöneticiler yeni fırsatlar aramayı tercih ederek strateji ve yapılarında değişim ve belirsizlikler yaratmayı arzulamaktadırlar.

"Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yöneticiler, yüksek rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmaktadırlar" (Eren, 2006, s:158). Dolayısıyla, bu tür örgütler firma içinde eskiden beri devam eden faaliyetlerin etkinliğini artırmak yerine, değişen ürüne ve pazarlamaya yönelmekte, sürekli dinamizm ve değişkenlik gösteren ortamlarda faaliyette bulunmaktadır. Bu firmaların stratejisi gelişme ve büyümedir. Yöneticilerin ise tutumu girişimci ve risk olmaya dönüktür.

4.7.3. Analizci Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde denge ve değişim gibi iki farklı yön bir arada bulunmaktadır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek ve onların davranış ve fikirleri dikkate alınarak geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejiler de denge ön plandadır. Bu nedenle yöneticiler de geçmişten geleceğe doğru planlayıcı tutum yanında, faaliyetleri rakiplerin faaliyetlerine uyarlayıcı bir değişim de öngörülmektedir. Risk alma rakiplerin ve endüstrinin değişimine uygun olarak yapılmaktadır.

Bu strateji türü, durgun büyüme ya da endüstri ya da rakip büyümedikçe kendini ona ayarlama niteliğindedir. Yöneticiler maceraperest değil kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarlarıdırlar (Eren, 2006, s:156-157).

Tablo 2. Kültür Tipi, Strateji ve Yöneticilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

Kültür Tipi	Özellikleri	Strateji Oluşumu ve Özelliği	Yönetici veya Lider Tipi
Koruyucu	Muhafazakâr inançlar ve düşük strateji güvenli ve dar bir pazara yoğunlaşma, mevcut faaliyetin etkinliğini iyileştirmeye önem verme.	Geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verme.	Güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen
Geliştirici	Yenilikçilik, yeni fırsatlar arama, yeni alanlara girme, yüksek risk stratejisini benimseme, değişim ve belirsizlik yaratarak rakipleri zorlama.	Girişimci, gelişme ve büyüme.	Reformcu, değişimci, atılımcı, risk alıcı.
Analizci	Kararlı ve dengeli olma yanında değişimi de birlikte yürütme 1- Dengelilik, biçimsel yapılar ve içsel etkinlik araştırması 2- Değişim; rakiplerin faaliyetlerini kontrol edip, fikir geliştirme.	Endüstri ve rakiple beraber büyüme faaliyeti uyarlama.	Temkinli, rakibi izleyici ve risk alıcı
Tepki verici	Rakiplerin değişim baskılarına etkili tepki gösterme, içsel yetersizlikleri ve krizleri önlemek için yapılan ayarlana ve düzeltme stratejileri	Krizi atlatma, faaliyeti uyarlama ve tasarruf.	Zorunlu hallerde risk alıcı

Kaynak: (J.L. Thompson, Strategic Management, Chapman and Hall, London, 1991, s.73'ten esinlenerek geliştirilmiştir.)

4.7.4. Tepki Verici Kültür Tipi

Bu tip örgütlerde değişim baskıları rakiplerden ve çevreden gelişmekte, ancak buna yöneticiler etkili biçimde cevap verebilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadırlar. Yöneticiler, bıçak kemiğe dayanınca, ortaya yeni bir kriz çıktığında, firmaya hissedarlardan, müşterilerden, satıcılardan veya diğer yakın çevre elemanlarından gelen uyarı ve baskılar nedeniyle, ürün ve pazarlarda, diğer işletme fonksiyonlarında ayarlamalar yapmaktadırlar. Bu tür stratejiler, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar ya da uyarlamalar niteliğindedir. Çoğu kez tasarruf stratejileri krizden kurtulmak ve yaşayabilmek için bu tür kültürler içinde oluşmaktadır.

4.8. H. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve kalıtımcı (P) bir kültürü olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken (Tablo 3) Japon ve Amerikan topluluklarının değer yargılarını göz önünde bulundurmuştur. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterse Z yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Wilkins ve Quchi, 1983, s:470).

(Z) tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu firmanın çevresel prestij ve başarısı, uyguladığı etkin personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı örnekler olarak verilmektedir.

Z tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı

benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli benimsenebilmektedir. Yalnız ABD'de işletmeler "ben" kültürüne sahip oldukları için başarı ve başarısızlık hallerinde bölüm yöneticileri ile proje takımı yöneticilerini sorumlu tutmaktadırlar.

Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Ancak Amerikalılar, alışageldikleri ve devamlı kontrollü yazılı başarı değerleme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmemekte, iki sistemi birlikte kullanma yoluna gitmekte ve başarılı olmaktadırlar.

(Z) tipi örgüt kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Ancak bu sistem, Japonlarda olduğu gibi tüm birimlar arasında uygulanan rotasyondan çok teknik birimlar, örneğin üretim, araştırma-geliştirme ve teknik bakım ve onarımın kendi arasında yine idari birimlar pazarlama, muhasebe, finans insan kaynaklarının da kendi arasında rotasyon uygulamaları yaparak orta ölçüde uzmanlık uygulamaları ve terfi sistemlerinin kullanılması şeklindedir. Quchi bu konuda yine bazı başarılı Amerikan işletmelerinden örnekler vermektedir.

Tablo 3. Japon ve Amerikan Topluluklarının Temel Değer ve Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	**ABD**
• MÜŞTEREKLİK • NİTELİK VE YETENEKLER TOPLUMDAN KAYNAKLANIR • BİREYSEL MAKSİMİZASYON HER ZAMAN İYİ DEĞİLDİR • YAŞLIYA HÜRMET • HOMOJENLİK • KAPALI DEĞERLEME • "BİZ KÜLTÜRÜ"	• BİREYSELLİK • NİTELİK VE YETENEKLER BİREYDEN KAYNAKLANIR • BİREYSEL MAKSİMİZASYON İYİDİR • GENCE HÜRMET • HETEROJENLİK • YASAL VE KURALCI TOPLUM • "BEN" KÜLTÜRÜ

Kaynak: Eren, 2006, s.159

Öte yandan, yine Quchi tarafından yapılan araştırmalar sonucunda Amerikan tarzı örgüt kültürü değerlerinin, Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültürünün Japon örgüt kültürüyle karşılaştırılması açısından aşağıdaki değerlerin karşımıza çıktığı görülecektir.

4.9. L. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

1980 yılında Peters ve Waterman'ın işletmelerde mükemmel yöneticilik uygulamalarını tanımladıkları "Mükemmelliği Araştırma: Amerikanın en iyi İşletilen İşletmelerinden dersler" kitabıyla başladı. Bu kitap satış rekorları kırdı. Çünkü rekabetin yüksek olduğu ortamda herkes firmasını en iyi yöneterek kar etmeye çalışıyordu ve bu kitabı bir el kitabı olarak kullandılar.

Ayrıca, 1980'li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan ve yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazılımına yönelmişlerdi. Bu eserleri, sadece akademik alanlarda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekte idi.

Bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitabı da "In Search of Excellence" (mükemmelliği araştırma) adını vermişlerdir. Böylece yönetim kitabına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardı (Peters ve Waterman, 1982a, s:28-57).

4.9.1. Mükemmellik Yaklaşımının Değerlendirilmesi

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler yaşama ve gelişme güçlerini artırmakta, kendilerinden üstün özellik ve kültürel niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğu "Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği" uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar. O halde, Benchmarking tekniği kendisinden daha iyi olandan ilham alma ve onun üstün özelliklerine kavuşma çabalarına girişmeyi de gerektirmektedir (Peters ve Waterman, 1982a, s:27).

İşletme yöneticileri, bu tekniğe göre rakiplerini incelemekte ve onların sırlarını keşfederek kendilerine adapte etmektedirler. Günümüzde yönetsel bakımdan başarılı şirketlerin ne yaptıkları konusunda ve bu başarılarını nelere borçlu oldukları hususunda yoğun ilgi vardır. Başarıda ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen göreceli değildir. Çünkü kişisel değerleme ve yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Aslında mükemmellik kavramı da yanlış kullanılmaktadır.

Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasını yol açmaktadır. Günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya yol

açmaktadır. Mükemmeli bulduğumuzdan söz edersek geleceğin üstün başarılarının sonu olur.

Hâlbuki sürekli daha iyi durumları ve yeni rekorları aramak gereklidir. Bu nedenle mükemmel firmalar yerine başarılı işletmeler ya da şirketler demek daha doğru olacaktır. Başarı mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar başarıya ulaşmada tek bir yol veya alternatif de yoktur. Her sektörün ve hatta aynı sektörde çalışan işletmelerin farklı çevresel koşulları mevcuttur (Peters ve Waterman, 1982b, s:49).

Bu nedenle bir işletmenin kendi koşulları içinde tutarlı olacağını ve başarıya ulaşacağını iddia etmek doğru olmayacaktır. Olsa olsa bazı bakımlardan ilham verici uygulamalara öncülük edilebilir. Bu hususlar mükemmellik yaklaşımının zayıf taraflarını oluşturmaktadır.

Peters ve Waterman ”Mükemmeli Araştırma” adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler, bu şirketlerin başarılarını oluşturan 8 ortak özelliği belirlemişlerdir.

Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Aslına bakılırsa, kitap yayınladıktan sonra birçok yazar, araştırma yönetimi ile başarı addedilen şirketlerin seçimi konusunda ve daha önemlisi elde edilen bulgulardan 8 ortak özellik çıkarak genelleme yapılması konusunda yazarları eleştiri yağmuruna tutmuşlardır.

Nitekim mükemmellik çığırını daha sonraları açan Peters ve Waterman daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak hem mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hatalı olduğunu vurgulamışlardır (Peters ve Waterman, 1982, s:121).

4.9.2. Mükemmel Firmaların Kültürel Değer ve Davranışları

Yazarlara göre mükemmel firmaların başarılarını oluşturan 8 temel kültürel değer ve davranışlar şunlardır:

1. Hareketi tercih etme; sorunlar ve analizler içinde boğularak vakit geçirmek yerine çabuk karar vererek bir şeyler yapma.
2. Müşterilerle sürekli ilişkiler; müşterilerle devamlı temas kurarak onlara yakın olma, tercihlerini bilerek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma.
3. Girişimciliği cesaretlendirerek faaliyet serbestliği; alt kademelere faaliyet serbestliği ve öncelik vererek onların girişimciliğini artırarak işletmenin hızlı rekabet ortamında gücünü artırma.
4. İnsana değer vererek verimliliği artırma; insana gereken önemi ve layık olduğu değeri vererek verimliliği artırma, işletme içinde tüm çalışanlarda (işçiler dâhil) önemli ve şirketler için değerleri oldukları duygusu yaratarak işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılacağı havasını oluşturma.
5. Basit yapı ve az kurmay; az sayıda kurmay personelle az sayıda hiyerarşi kademesinden oluşan basit bir organizasyon yapısı ile faaliyette bulunma.
6. Bir ana işletme değerine önem verme; şirketin değerlerine bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.
7. En iyi bilinen iş alanında kalma; iş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.
8. Gevşek ve sıkı kontrolü birlikte kullanma; bir iki önemli hususu dikkatle, sürekli ve kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbestlik tanımak. Örneğin, 3M firması satış kararı ile çalışan personel sayısını, Dana şirketi ile günlük maliyet gelir miktarları konusunda sıkı bir kontrole tabi tutulurken yöneticilerini diğer uygulamalarda daha serbest ve girişimci bırakmıştır.

Peters ve Waterman'ın belirttiği bu 8 ilkede görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı başarılı şirketlerin 8 ortak özelliğine dayandırılmaktadır. Bu 8 ilkede izah edilen kavramları biraz daha açıklamak gerekirse, başarılı şirketler uzun inceleme ve analizlerden kaçınarak yeni fikirleri süratle geliştirmektedirler. Yönetim "bazı bilgileri elde et, hemen uygula daha sonra düzeltme yoluna gidersin, vakit kaybetme" tavrını yürütmektedir.

Tam ve mükemmel bir plan yapmak için sakın bekleme, çünkü fırsatı kaçırırsan, gelişmeye yönelik basit mantık ve küçük adımlar atarak ilerlemeyi tercih etmek için en iyisidir. Ayrıca sorunları bekletmemek, anında çözmek ve iş bitirici pratik tavırlı olmak başarının sırlarından biridir. Yeni fikirlerin düzenli olarak ortaya atılması, atılan fikirlerin kısa sürede test edilerek iyi olanlarının rekabetli piyasalarda kısa sürede geliştirilmesine, diğerlerinin ise elenmesine bağlıdır.

"Basit örgüt yapısı, aktiviteleri hızlandırır. Üst kademesi ile alt kademenin anlaşmasını kolaylaştırır, aynı dili konuşmalarına yardımcı olur, aynı heyecanı paylaşmalarını sağlar. Çalışan sayısının az olması, bürokrasiyi azaltır ve hızla başarıya erişmeye yardımcı olur. Başarılı şirketlerin hemen hepsi tüketici güdümlüdür. Tüketici ile sürekli ve doğrudan temasta olmak için büyük çabalar sarf etmektedir. Bu nedenle, başarılı şirketlerde soyut Pazar araştırması yapmak veya yaptırmak yerine, doğrudan tüketicilerle temasta bulunarak onlardan edinilen bilgilerle hareket etmelidirler" (Eren, 2006, s:164).

Öte yandan, ürünlere olan eleştiriler, ürünlerin geliştirilmesi veya yeni üretilmesi gereken ürünler hakkında fikirlerin hemen tamamı tüketicilerden gelmektedir. Bu nedenle, yüksek düzeydeki yöneticilerin hepsi yılda en az 30 gününü müşteri ziyaretlerine ayırmalıdır.

Ayrıca müşterilere Ar-Ge uzmanlarınca ve bilim adamlarınca anketler uygulanmalı, onların yaratıcı fikirlerinden yararlanılmalıdır. İşe yeni alınan genç yetenekleri imalat ve Ar-Ge servislerinde çalıştırmadan önce satış noktalarında belirli bir süre çalıştırıp müşteri ile temaslarının sağlanmasına dikkat edilmelidir.

Eren (2006), Peters ve Waterman'ın çalışmalarından yola çıkarak üretimde verimliliği artırmanın yollarından en etkili olanı çalışanları güdüleme olduğunu belirtmiştir. Motive etmek için çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk vererek kendi işlevini kendilerinin planlamasını sağlamaktır.

Böylece, daha gerçekçi hedef ve planlar ortaya çıkarken çalışanlar da kendilerinin firma için önemli olduğu hissi uyandırmakta, kendilerine olan saygınlıkları ve işletmeye ait olma duyguları artırılmaktadır. Motivasyon, çalışanın yaratıcı kapasitesinin harekete geçirilmesi, tüm fonksiyonlarda ve her hiyerarşi kademesinde takım ruhunun ve sorumluluk duygusunun yaratılmasıdır. Çalışanları motive etmenin önemli bir yolu da aidiyeti artırıcı, plaket, rozet vb. ödülleri, ödül alanların aile ve çocuklarının da katıldığı kalabalık bir davetli huzurunda vermektir. Bazı elemanlara bu başarıya nasıl eriştiklerini açıklama ve diğer örgüt üyelerine örnek olma imkânları da verilebilir.
Görüldüğü gibi mükemmel şirketlerde motivasyon ve ödül mekanizması kesinlikle parasal kaynaklara dayanmamaktadır.

Tablo 4. Mükemmel Şirketlerin Ortak Değer ve Özellikleri

1. Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
2. Tüketicilerle sürekli yakın ilişki içinde bulunma
3. Alt kademelere faaliyet serbestliği vererek girişimciliği cesaretlendirme
4. İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
5. Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
6. Ana işletme değerlerine önem verme
7. Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme
8. Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma

Kaynak: Eren, 2006, s:165

Başarılı örgütlerde, şirket yöneticileri karar alma ve planlama süreçlerinde serbest bırakılarak, onların yapacağı girişimler desteklenmektedir. Bu şirketler sadece müşteri isteklerine göre ürün geliştirmezler. Bu konuda oluşturulmuş gönüllü ekipler ile bölüm yöneticileri yepyeni ve o ana kadar bilinmeyen ürünleri keşfederek ürün ve hizmet

yelpazesini geliştirirler. Yöneticiler kendi bölümlerinin etkinliklerini artırmada ve karlarını yeni yatırımlara ve ürünlere yönlendirmede yetkilidirler.

Girişimcilik her bölümde ve ürünlere yönlendirmede yetkilidirler. Girişimcilik her bölümde ve her hiyerarşik seviyede desteklenmektedir. Başarılı şirketlerin hemen hepsinde tüm çalışanların benimsedikleri bir işletme kültürü mevcuttur. Bu nedenle, işe alınan yeni elemanların oryantasyon eğitimlerinde, şirketin sosyal yapısına ilişkin bilgiler ile elemanların davranışlarına temel oluşturan değer ve kurallardan meydana getirilmiş örgüt kültürü ve buna ilişkin örnek hikâyeler anlatılmaktadır.

Şirketin kıdemli çalışanları ile terfi ederek yönetsel mevkileri dolduran kimseler, yeni işe başlayanlara örnek oluşturarak, örgüt kültür ve değerlerinin yerleşmesine yardım ederler.

Kültürel değerler, yüksek kalite, düşük maliyetler, yeni ürün geliştirme, çalışana değer verme ve girişimciliği destekleme vb. hususlar olabilir. Başarılı şirketler uzmanı olmadıkları, teknolojisini ve nasıl yürüdüğünü bilmedikleri iş alanlarına girmemektedirler. Bir işletmenin başarısı esas faaliyet alanını terk etmemesine bağlıdır. Çünkü satışta, iyi ilişkileri kurmada, yeni ürün geliştirmede, düşük maliyetli üretimin elde edilmesinde, iş alanını iyi bilme ve burada elde edilen tecrübeyi kullanma yatmaktadır.

Şirketler, ancak bu sayede başarılı olabilmektedirler. Başarılı şirketler, çok çekici ve karlı olan ancak iş bilgi ve tecrübelerinin bulunmadığı alanlara girmek istemezler. Serüvenci yönetim ve aşırı risk alma başarının en büyük düşmanıdır. Başarılı şirketler, dizginleri elde tutmak ve kontrolü elden kaçırmamak için bazı hususlarda sıkı takip ve denetim uygulamaktadırlar. Bunlar günlük satışlar, günlük harcamalar, nakit girişleri, masrafları düşük tutma, sabit masrafları azaltma, çalışan personel sayısını artırmama ve devamlı kontrol etme gibi hususların bir veya birkaçı olabilir.

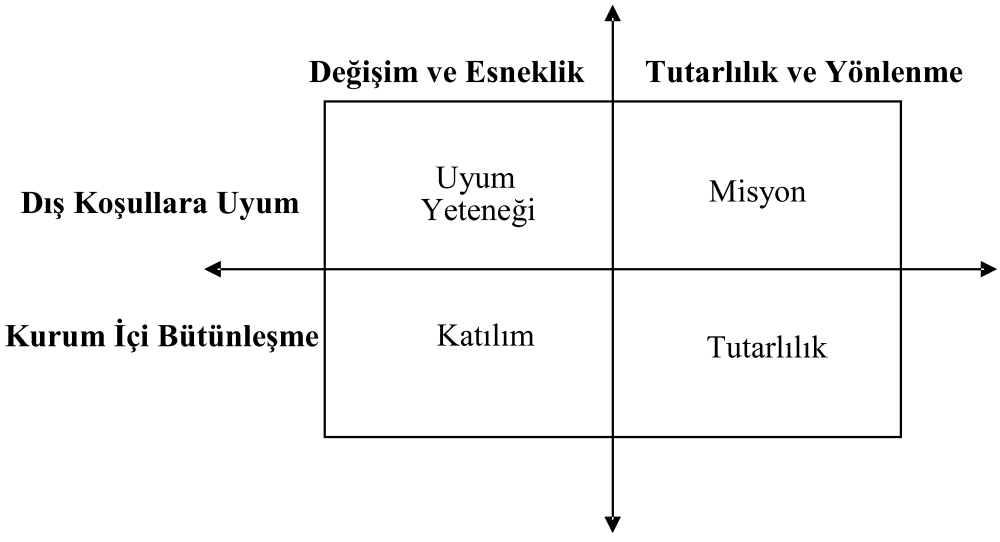
Öte yandan diğer bazı hususlarda daha gevşek bir takip ve denetim uygulanmaktadır. Bunlar serbest bırakma, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etme, katılımcı yönetimde

alternatifler üretmeye yönlendirme, yeni ürün ve süreç geliştirmeye cesaret verme vb. hususların bir veya birkaçı olabilir. Aynı anda sıkı ve gevşek kontrol mekanizmaları bir arada bulunmaktadır.

4.10. Denison Örgüt Kültürü Teorik Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur.

4.10.1. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları



Şekil 5. Denison'un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli

Kaynak: Denison, Daniel R. 2003

Örgüt kültürünü ölçmek için oluşturulan 4 temel kavramsal boyutun her birine bağlı olarak da üçer adet alt-kavramsal boyut eklenmiştir. Her bir alt-kavramsal boyut da kendi içinde 5 elemandan oluşmaktadır. Böylelikle 4 temel ve 4 x 3 = 12 alt-kavramsal boyut ve bunlara bağlı olarak da 12 x 5 = 60 eleman oluşmuştur.

Sonuç olarak Denison'un geliştirdiği özgün ölçme aracı, işte bu 60 kültürel elemanın her birisinin değişken olarak kabul edildiği ve toplam 60 maddeden oluşan bir soru-formudur. Ölçme aracının şematik görünümü Şekil 6'da gösterilmiştir.

Temel Kavramsal Boyutlar		Alt-Kavramsal Boyutlar
KATILIM		Yetkilendirme
		Takım Çalışması
		Yetenek Geliştirme
TUTARLILIK		
		Temel Değerler
		Uzlaşma
		Koordinasyon
UYARLAMA		Değişim
		Müşteri Odaklılık
		Örgütsel Öğrenme
VİZYON		Stratejik Yönetim
		Örgüt Amaçları
		Misyon

Şekil 6. Denison Kültür Ölçeğinin Temel ve Alt Kavram Boyutları

Kaynak: Denison, Daniel R. 2003

4.10.2. Modelin Alt Kavramsal Boyutlarının Açıklanması

Yetkilendirme:

Çalışanların yaptıkları işe ilişkin olarak yetkilendirilmeleri, sorumluluk duygularını artırarak, işleriyle bütünleşmelerini ve çalıştıkları örgüte bağlılık duymalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Takım çalışması:

Modern yönetimin önemli öğelerinden birisi belli nitelikteki çalışanların bir araya getirilerek örgütsel amaçlar doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmeleri için teşvik edilmeleridir. Böylelikle bir sinerji yaratılması ve olası uzlaşmazlıkların daha etkili biçimde çözümlenmesi, karar-alma sürecinin etkinleşmesi önem kazanmaktadır.

Yetenek geliştirme:

Çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirirken, onlara verilecek desteklerle (eğitim, yönetici desteği v.b.) bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, olası yeni uygulamalara daha hazırlıklı olması anlamındadır.

Temel değerler:

Her örgütün özellikle kuruluş aşamasında, kurucular tarafından belirlenen ve üst yönetimlerce sürdürülen o örgütün tüm fonksiyonel özelliklerini belirleyici nitelikteki temel, vazgeçilemez nitelikteki değer yargılarını kapsar.

Uzlaşma:
Örgüt çalışanlarının işletmenin amaçları ve bunlara ulaşma yöntemleri üzerinde net bir düşünce ve eylem birliği içinde olmalarıdır.

İş-birliği ve bütünleşme:

Örgütlerin ana ve alt bölümleri arasında genel amaçlara ulaşabilmek için alınacak tüm kararlar ve iş-görme ilke ve yöntemleri arasındaki uyumdur.

Değişim yaratma:

Sürekli değişen ve farklılaşan dış koşullara uygun ve daha tatmin edici çözümler bulabilmek için değişiklikler yapılabilmesi günümüz işletmeleri için artan bir ihtiyaçtır.

Müşteri odaklılık:

İşletmelerin (toplam kalite uygulamalına bağlı olmaksızın) faaliyet alanları ne olursa olsun mevcut ve potansiyel müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin üst düzeyde karşılanması günümüzde tartışmasız önde gelen bir husustur.

Örgütsel öğrenme:

Günümüzün hızla değişen koşulları kadar gene hızla gelişen teknolojik ve diğer yeniliklerin, yöntemlerin kazanılan deneyimler de dikkate alınarak sürekli olarak öğrenilmesi bir işletmenin tümü için çok önemli ve fonksiyoneldir.

Günümüzde örgütlerin net ve belirgin olarak açıklanmış misyonlarının olması, çalışanların bu misyonu kavraması işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceği hakkında olumlu bir etki yaratmaktadır.

Stratejik yönlendirme:

Örgüt amaçlarının ulaşılabilirliğini artırmak için çok açık şekilde çizilmiş iş-stratejilerinin mevcudiyeti ve bu yönde inançlı bir tutuma sahip olunması örgütün başarısı açısından etkili olmaktadır.

Temel amaçlar:

Örgütlerin uzun dönem için belirleyeceği amaçların tanımlanması, vizyon ve misyon içeriklerinin de belirginleşmesine yol açacak ve stratejik hareketler daha bilinçli olarak gerçekleştirilebilecektir.

Vizyon:

Uzak geleceğe dönük ancak anlamlı, net olarak belirlenmiş örgüt vizyonları çalışanların sinerjisini artırmakta, örgütün temel amaçları ve misyonu doğrultusunda işletme çalışanlarının daha yaratıcı olmalarını, işleriyle bütünleşmelerini kolaylaştırmaktadır.

Yukarıda açıklandığı şekliyle Denison örgüt kültürü ölçeği, "hiç katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve çok katılıyorum" şeklinde 5'li Likert tipi bir soru formudur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik testleri Denison ve Mishra (1995, s:204) tarafından yapılmış, istatistiksel anlamda tatminkâr sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü modellerini geniş ve kapsamlı bir şekilde incelediğimiz bu bölümden sonra örgüt kültürünün önemi ve yararları üzerinde durulacaktır. Çünkü 21. yüzyılın en göze çarpan özelliği tüm dünyada gözlemlenen kümülatif değişim sürecinin yeni çağa artan hızla girmesidir. Küreselleşme, uluslararası yönetim modelleri ve işletmelerde yaşanan organizasyonel değişim, işyerinde çalışanların "iyi" yönetimin yeniden keşfine neden olmuştur. Dolayısıyla son yıllarda organizasyonlardaki değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü gelmektedir. Bu sebepledir ki örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir.
Ayrıca gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar yapıcıların elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Özellikle örgüt bazında yöneticilerin yönetim hakkını kurumsallaştırma ve hatta yasal zemine oturtma ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlamak için kültürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda yönetimi yönetsel ve işlevsel hale getirmek için sistemi örgüt kültürü ile desteklemek gerekir.

Bugün birçok öğrenci yurdu yöneticisi kültürü çalışanların firma objektiflerine motive etmek için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Ancak örgüt kültürü sadece çalışanların motive edici olan bir araç değil aynı zamanda değişik alt kültürlerin (o yurtta temsil edilen farklı sosyal birim veya gruplardan kaynaklanabilir) biraraya getirilerek tek bir "homojen" örgüt kültürü olarak yansımasını sağlayan gerekli bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Böylece yurt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar, oluşturulacak tek bir kültür ile manipule edilebilecektir. Buna en iyi örnek son yıllarda yöneticiler tarafından geliştirilmeye çalışılan, çalışanların bağlılığı ve katılımı programlarıdır. Dolayısıyla çalışmanın sıradaki bölümünde örgüt kültürünün önemi, yararı ve değişim olgusundan bahsetmek işletmelerin konumlandırılması açısından etkin bir rol oynayacaktır Örgütsel kültürlerin sınıflaması ile ilgili alanyazın incelendiğinde değişik biçimlerde sınıflamaların yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflamalarda göze çarpan nokta her araştırmacının farklı bakış açılarıyla farklı sınıflandırmalar yaptığıdır. Örgüt kültürleri ile ilgili temel sınıflamalr aşağıda ana hatlarıyla açıklanmıştır.

Örgütsel kültürleri, Deal ve Kennedy (1982, s:3-21), Peters ve Waterman (1982a, s:124-125), Hofstede ve diğerleri (1980, s:288) güçlü ve zayıf kültürler oalrak sınıflamaya tabi tutmaktadır.

Güçlü kültürlerde, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına ayrıntılı işlem ve kurallara daha az gerkesinim duyulmakta, yol gösterici değerler açık ve seçik oalrak belirlendiği için piramitin altındakiler ne yapaakalrını bilmektedirler. Kötü performans gösteren kültürlerin de güçlü kültürleri vardır. Fakat bu kültür işlevsizdir. Çünkü bu kültürler çevre ve müşterilerden ziyade iç politika üzerine insandan çok sayılar üzerine yoğunlaşmıştır. (Peters ve Waterman, 1982a, s:124; Deal ve Kennedy, 1982, s:15)

Savunmacı uygulamalar, işlevsiz kültürlerde yaygındır. Çoğu işgören gerçekten ne istediğini söylemekten çekinir ve çoğu da diğerlerinin duymak istediklerini söylerler. Bu durum yenilikçi ol, risk al, ama dikkatli ol şeklinde örgüt içerisindeki bir çok emsajın birbirine karışmasına yol açar. Kilmann ve Saxton (1985, s:354)'ne göre kültür tek başına bırakıldığında işlevsizleşir. Şartlara uygun bir kültürün inşa edilmesi için

planlı çabalara girişilmezse güvensizlik, aşırı duyarlılık, bağımlılık ve paranoya ağırlık kazanmaya başlar.

Kültür işlevsizleştiğinde bir çok örgütte görülen bazı bozguncu davranışların oluşmasına yardıme der ki bu davranışlar yıkıcı etkilerine rağmen örgüt içerisinde sürdürürler. Bu davranışlara yeniliklere kasten direnme veya yenilikleri sabote etme, örgütün değişim kapasitesi hakkında olumsuz tavır takınma, daha kötüsü, bu tür davranışlar yalan söyleme, hele, çalma, korkutma ve diğerlerine zarar verme şeklinde görülebilir. Bu davranışlar olanaksız gözükmekle beraber örgütün zor problemlerinin kaynağı olarak sıklıkla kültürel destek bulurlar.

Bu oluşumun engellenmesi için yönetici davranışları, ödül sistemleri, yapı ve strateji işlevsel kültürü desteklemeli ve örgüt içerisindeki her çalışma ünitesinin yöneticileri esneklik, açıklık, risk alma gibi davranışları gösterebilmeleri gerekir. Ayrıca işgörenlerin iş tanımlamaları yapılmalı, hem birimler içi hem de birimler arası işbirliği sağlanabilmelidir.

Hofstede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını inceleyerek kırk ülke ğzerinde yapmış olduğu araştırmada elde ettiği sonuçları dört başlık altında incelemektedir. Güç mesafesi özelliği, belirsizlikten kaçınma özelliği, bireycilik özelliği, ril dişil özellik olmak üzere dört başlıkta toplamıştır. Örgüt üyeleri ile örgütsel kültür züerine yapılan konuşmalarda kültürün varolduğu konusunda fikir birliği içindedirler ve aynı zamanda etkilerinin önemli olduğu bilinir; ancak kültürün ne olduğu konusundaki fikirleri birbirinden tamamıyla farklıdır. Bazı işgörenler, işlerinde kültür kavramını kullnamadıklarını ısrarla vurguluyorlar. Ancak kullanmadıkalrı şeyi tanımlamakta başarılı olamıyorlar (Schien, 1992, s:7).

Kültür birçok sosyal bilimin öz kavramıdır. Antroploglar tarafından yüz yılı aşkın süredir yoğun şekilde ele alınan kültür akvramı üzerinde çok düşünülmüş ve tartışılmıştır. Antroplojik kökenli bu yepyeni kavram son zamanlarda örgütsel alanda oldukça popüler olmuştur. Ve örgütsel kültür çalışmaları güncel araştırma konusu haline getirmiştir.

Örgüt kültürü ile ilgili Deal ve Kennedy (1982, s:100-165), işletme kültürünü iş yapma ve yürtüme biçimi olarak tanımlar. Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden ücret biçimine, iş görenlerine karşı olan tavırlarına kadar bir çok olguyu içermektedir.

Küreselleşme, uluslararası yönetim modelleri ve işletmelerde yaşanan organizasyonel değişim, işyerinde çalışanların "iyi" yönetimin yeniden keşfine neden olmuştur. Dolayısıyla son yıllarda organizasyonlardaki değişime belirleyici etki yaptığı öne sürülen kavramların başında örgüt kültürü gelmektedir. Bu sebepledir ki örgüt kültürünün işletmeler açısından önemi yadsınamaz bir gerçektir.

Ayrıca gücün kullanımı açısından kültürün örgütlerde karar yapıcıların elinde önemli bir silah olduğu iddia edilmektedir. Özellikle örgüt bazında yöneticilerin yönetim hakkını kurumsallaştırma ve hatta yasal zemine oturtma ve diğerleri tarafından kolayca kabul edilmesini sağlamak için kültürün ikna edici normlar, davranışlar ve değerler sistemine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda yönetimi yönetsel ve işlevsel hale getirmek için sistemi örgüt kültürü ile desteklemek gerekir.

Bugün birçok öğrenci yurdu yöneticisi kültürü çalışanların firma objektiflerine motive etmek için kullanılan bir araç olarak görmektedir. Ancak örgüt kültürü sadece çalışanların motive edici olan bir araç değil aynı zamanda değişik alt kültürlerin (o yurtta temsil edilen farklı sosyal birim veya gruplardan kaynaklanabilir) biraraya getirilerek tek bir "homojen" örgüt kültürü olarak yansımasını sağlayan gerekli bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Yurt bazında oluşabilecek farklı çıkarlar, değer yargıları, ideolojik farklılıklar, düşünsel ayrılıklar, oluşturulacak tek bir kültür ile manipule edilebilecektir. Buna en iyi örnek son yıllarda yöneticiler tarafından geliştirilmeye çalışılan, çalışanların bağlılığı ve katılımı programlarıdır. Dolayısıyla çalışmanın sıradaki bölümünde örgüt kültürünün önemi, yararı ve değişim olgusundan bahsetmek işletmelerin konumlandırılması açısından etkin bir rol oynayacaktır.

5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ, YARARLARI VE DEĞİŞİM

5.1. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, insan topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve insan topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Organizasyon kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür "bir organizasyonun içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi" olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmelerin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, iş görenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta iş görenlerin ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip rakiplerinin gerisinde kalırlar.

Organizasyon kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirli özelliklerinden olan, ürünleri, müşterileri, büyüklüğü, yerleşim yeri, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları, biçimsel örgüt yapısı, yönetim sistemleri, bilgi sistemleri, karar verme biçimleri, haberleşme sistemleri, fonksiyonel politikalar, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için gerekli olan inançlar, değer ve varsayımlar bütününü oluştururlar. Değer inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya çıkar.

Dolayısıyla tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler; fakat bilgilerin yorumlanması, inanç, değer ve varsayımların yardımıyla mümkün olabilir. Varsayımlar, organizasyon için önemli olduğu kadar risklidir de. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticileri tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir.

Ayrıca risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkânlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı şartlarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görür ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler.

Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler. Bu da aşağıdaki süreç yardımı ile oluşturulur (Eren, 2006, s:167):

1. Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması.
2. Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi.
3. Her bir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi.

Gerçekçi ve geçerli olmayan varsayımlar, organizasyonun stratejik sorunlarının nedenini oluştururlar. Varsayımlar yanında inançlar da strateji seçimini olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler. İşletmelerde egemen olan bazı inançları şöyle belirleyebiliriz (Eren, 2006, s:167):

1. En iyi olma inancı,
2. İşin yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı
3. İnsanların birey olarak önemli oldukları inancı,
4. Üstün kalite ve hizmet inancı,
5. Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın azaltılmasında istekli olunması gerektiği inancı,

6. İletişimi zenginleştirmek için biçimsel olmayan davranışların da çok önemli olduğu inancı,
7. Ekonomik büyümenin ve karın örgütsel başarının temelini oluşturduğu inancı.

Öte yandan, stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği ve güçlü organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden, bu konunun ayrıntılarını da düşünmek gereklidir. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişimle başlar; yani yeni strateji ve faaliyetler bu değişiklikler sonucu uygulanabilirler. Yeni stratejileri hayata geçirmek için çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır.

5.2. Örgüt Kültürünün Yararları

Bir işletmede örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlanmaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür.

"Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır" (Bakan, 2004, s:30).

"Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir" (Eren, 2006, s:168).

Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir.

"Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt için ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir" (Eren, 2006, s:168-169).

"Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktarılarak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder. Örneğin; Hacı Bekir, Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. kurucularının ölümünden sonra da aynı değerleri yaşatarak bugüne gelmişlerdir" (Eren, 2006, s:169).

"Kültür, tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır" (Eren, 2006, s:169).

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda diyebiliriz ki örgüt kültürü aslında yaratıcılığı etkiler. Chatman'a göre heterojen gruplar homojen gruplara oranla daha değişik türden fikirleri, bakış açılarını ve yaklaşımları bünyesinde toplamaktadır. Fakat bunlar yaratıcılık/girişimcilik için önemli ancak yalnız başlarına bulunduklarında yeterli olmayan unsurlardır.

Yaratıcılığın olabilmesi için kişiler farklı fikirlerini, bakış açılarını ve yaklaşımlarını başkalarıyla paylaşmaya istekli ve bu paylaşımı gerçekleştirecekleri güvenilir ortama sahip olmaları gerekir. İşte kültür bu ortamı yaratarak girişimciliğin örgüt içerisinde gelişmesine yardımcı olur.

5.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgütsel kültür değişmez değildir. İç ve dış çevre şartları örgüte baskı yaparak onu değişime zorlayabilir. Örgüt ve kurumlara tartışmasız bir örgütsel kültürün olduğundan söz edilemez. Bu nedenle, örgüt içi çalışma ve anlaşmazlıklarla oluşan başarısızlıkla da yaşanır.

Örgütsel kültürün değiştirilmesi ile ilgili yaklaşımlar benzerlik taşımaktadır. Her şeyden önce kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı ve konuda gerekli çabayı göstermeli. Tüm personeli örnek olarak inanç ve değerler sergilemeli, standartlar ortaya koymalıdır.

Bununla birlikte düşünürlerin, danışman konumundaki bazı kişi ve kurumları örgütsel kültür değişimini başarıyla yürütebilmeleri için bazı tavsiyelerde bulundukları görülmektedir. Biz bu düşünürlerden Schein, Kilmann ve Kono'nun görüşlerine kısaca temas etmek gerekirse, ünlü düşünürlerden Schein'e göre olası bir değişim, şu nedenlere dayandırılmaktadır:

1. Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş, büyüme, olgunluk ve çöküş) döneme ve durumlara göre kültürel değişim gerekli hale gelir.
2. Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değiştiğinin farkına varılmasıyla örgütsel kültür değişebilir.
3. Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesi ile örgütün değişime hazır hale gelmesi durumunda kültürel değişim başlar.

Schein'e göre şirketin ilk kurulduğu yıllarda kurucu sahibin eğilimleri ile kişisel inanç ve değerleri baskındır. Kuruluş bir aile şirketi ise ailenin baskın inanç ve değerleri kültürel ortamı oluşturur (Schein (1992)'den aktaran Martin 2002, s:12).

Öte yandan, örgütsel deşişim ile “yenilik” kavramları bir birine karıştırılmaktadır. Yenilik de bir deşişimdir. Ancak her deşişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün deşildir.

Yenilikte meydana gelen deşişim orijinaldir. Yani o güne kadar hiç bu nitelikte bir deşişme olmamıştır ve meydana çıktışı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir deşişimdir. Örgütsel deşişim, “Yenilik” kavramına nazaran daha geniş kapsamlı olup, başka örgütlerdeki deşişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur. Yenilik dışarıdan taklit yoluyla, transfer yoluyla alınabilir bir özellik taşımasına karşılık, örgütsel deşişim, taklitçilik transfer veya adaptasyon yoluyla gerçekleştirilmeye elverişli deşildir.

Gelişmekte olan ülkelerin modernleşme ve toplumsal yapılarında deşişimi gerçekleştirme alanında karşılaştıkları en önde gelen açmazlardan birinin de bu olduşu söylenebilir. Bu yüzden örgütlerin genellikle örgütsel deşişim konusunda yetersiz kaldıkları öne sürülmektedir.

Diğer taraftan, büyüme ve geliştirme vizyonuna sahip şirketlerin patron ve yöneticileri, örgüt dışından danışman getirerek başarılı sonuçların elde edilmesine ön ayak olur, örgütü genişletir, satışları artırır, örgüt yapısında önemli mevkilere şirketin gerektirdiği bilgi, beceri ve yeteneklere sahip kişileri getirerek kültürel değişimi başlatır. İkinci evre büyümeyi, ürünlerin ve pazarların geliştirilmesini simgeler.

Büyüme ve dikey bütünleşme şeklinde oluşabileceği gibi, coğrafi olarak üretim ve satış birimleri yurt içinde ve dışında yayma şeklinde, ya da başka şirketlerle birleşme veya onları satın alma şeklinde de olabilir. Bu sırada ana şirket kültür yanında alt kültürler ortaya çıkar, farklı yörelerde rekabetin ve çevresel faktörlerin değişik olması nedeniyle değişik örgütsel kültür ortamlarına rastlanır.

Bu kültürel farklılıklar bazı konularda çatışma, bazı konularda uzlaşma ile örgüt kültüründe değişimi sürekli kılar. Yeni inanç ve değerler ile yeni varsayımlar

yerleştirmek için ana merkezin yoğun çabaları ortaya çıkar. Planlı değişim ile örgüt geliştirme, danışman yardımı ile örgütsel müdahale yöntemleri uygulanır. Yeni teknolojilerin gerektirdiği kültürel değerlerin hayata geçirilir. Uyarlama eğitimleri yapılır.

Örgütte yeni kültürel ortamı oluşturmak ve devamlı iyileşmeyi sağlamak için örgütsel öğrenme ve takım çalışmalarına hız verilir. Tüm personelin kararlarda güçlü ve yaratıcı katılımı sağlanır.

Olgunluk döneminde büyüme durmuş, inanç ve değerler sistemleri tam anlamıyla oturmuştur. İç denge, atalet ve durgunluğa neden olabilir. Personelde değişim için motivasyon azalabilir. Örgütsel kültür, örgütsel bürokrasi ile özdeşleşerek yaratıcılığa engel oluşturabilir. Kültür geçmiş başarı ile övünme ve onları savunma gereği olarak korunur ve savunulur. Bu gibi durumlar da kültürel ortamı değiştirmek de oldukça zordur. Ama kültürel değişme her evrede olduğu gibi gerekli ve kaçınılmazdır.

Nihayet olgunluktan çöküş dönemine veya gerileme evresine girildiğinde yeniden yapılanma, birleşme, aşka örgütlerle birleşerek o örgütlerin kültürüyle özümsemeye gitme zorunluluğu doğar. Bu takdirde örgütsel kültür, kilit yönetim kadrolarında yapılan değişikliklerle değişmeye başlar; daha doğrusu kurum veya işletme örgütsel kültürü değiştirmenin yaşamsal bir sorun olduğunu ve ancak bu şekilde yaşamına devam edebileceğini anlar. Burada araçlar, zor kullanma işten çıkarma, reorganizasyona gitme duyarlılık eğitimi ve örgütsel değişim, yeni teknolojileri uygulayabilmek için tekniksel ve beceri geliştirme eğitimi yapılmaktadır.

Planlı değişim, örgütsel öğrenme, takım çalışmaları, örgüt danışmanlarının yardım ve aracılığı bu değişimde etkili olabilecek araçlardır. Burada dikkat çeken nokta, örgütün kuruluş aşamasında örgüt kültürünün olumlu büyüme etkeni durumunda olmasına karşılık, olgunluk veya çöküş döneminde bu olumlu etkinin tam aksine olumsuz hale gelmesi ve kültürel değişimin kaçınılmaz olmasıdır. Örgütün gelişme aşamasında çeşitlenip değişik haller almaya başlayan örgüt kültürü, hangi unsurların değiştirilmesi, hangi unsurların korunması gerektiği konusunda yöneticilerin başına ağrıtmaya başlar.

Bu tespit için örgütsel kültürün elemanlarını iyice analiz etmek zordur. Başarısız stratejistler örgüt kültürüne zarar verebilir ve strateji değişimi örgüt kültürü değişimini zorunlu kılabilir.

R. Kilmann'a göre, aşağıdaki dört neden örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır.

1. Örgüt kültürü, örgütün ana hedefine destekler nitelik arz etmiyorsa,
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmediği zaman,
3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,
4. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya veya çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde, örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır.

Kilmann değişim için beş temel evre öne sürmektedir. Bunlar:

1. Gerçek normların su yüzeyine çıkarılması: Bu adımda örgüt üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımlar yazması istenir.
2. Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması: Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir.
3. Yeni normların oluşturulması: Örgüt üyelerinden başarı için yeni inanç, değer, standart, varsayım kalıplarının oluşturulması ve tartışılması istenir.
4. Kültür boşluklarının saptanması: Bu adımda ise mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normlar yerleşmesi için planlar yapılır.
5. Kültür boşluklarının doldurulması: Bu sonucu adımın temel hedefi bir kültür şokuna neden olmadan, örgütün mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimini başlatmaktır.

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü üç şekilde değişebilir. Birincisi, zorlama ve saldırgan davranışlarla, ikincisi, uygun olan bir bölüme pilot çalışma yapıp, deneyim kazanıp tüm örgüte yayma ile üçüncüsü ise, yapıyı, kuralları ve yönetim, süreç ve mekanizmalarını değiştirme ile gerçekleştirilir (Kono, 1992, s:76).

Saldırgan yaklaşımda; yeni işletme stratejileri, yeni ürün ve pazarlama politikaları içinde yeni davranışlar gerekeceği için beraberinde şirketin kültürünün değişimini de içerecektir. Bu yaklaşımı, üst yönetim tüm örgüt çapında başlatacaktır.

Deneysel yaklaşımda; örgütün bir bölümünde değişiklik başlar, eğer başarılı olunursa diğer bölümlere de yayılır.

Örgüt personel yaklaşımında ise, örgütsel yapının değişimi için çalışma yapacak bir takım veya bölüm oluşturulur. Örgüt kültürünün değişiminde bu çok önemlidir. Çünkü bu yeni yapılanma ile daha önce oluşturulan strateji uygulamaya konulacaktır. Yeniden yapılanma ise, yeni yönetsel mekanizmaları oluşturma ve hayata geçirmeyi temsil edeceği için örgütsel kültür değişimi de gerçekleşmiş olacaktır.

İşletmelerde örgüt kültürünün varolabilmesinde kültürle etkileşim içerisinde olan bir takım alanlar vardır. Çalışmanın örgüt kültürünün literatür açıdan incelenmesi başlıklı bölümünde de belirtildiği gibi iklim, kimlik, imaj vb. gibi alanlarla örgüt kültürü her zaman etkileşim içerisindedir ve bu durum işletmeleri varlıklarını sürdürürken kişiler üzerinde bıraktığı izlenim açısından önem teşkil eder.

6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİLEŞİM İÇERİSİNDE OLDUĞU ALANLAR

6.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

"Örgüt iklimi, örgüt kültürü kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Oysa örgüt kültürü kavramı, nispeten daha yeni bir kavram olarak yönetim biliminde yaygınlaşmıştır" (Çelik, 1993, s:23).

"Örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz" (Varol, 1989, s:219). Bu hava veya ortam, örgüt çalışanları için çalışanların nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonucunda oluşur. "Eğer çalışanlar örgütün kültürünü benimsemişlerse örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi de kötü ve zayıf olacaktır" (Dinçer, 1994, s:275).

Diğer bir tanımlamaya göre örgüt iklimi, "Örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan örgütün tümüne yaygın, egemen uygulama ve koşullar dizisidir." (Ertekin, 1978, s:6).

"Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi, gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle bunun bir algılama olayı olduğunu söyleyebiliriz" (Efil, 1995, s:110).

Örgütler ve tüm olarak yönetim sistemi, içinde yer aldıkları sosyo-ekonomik koşullardan soyutlanamazlar. Bu nedenle örgütler, zamanla kendilerine özgü bir kişilik geliştirir ve bu kişilikle çevrelerini etkilerler.

Kişilikler, işin gerekleri, örgütün yapısı ve amaçları öyle bir biçimde etkileşir ve bir iklim yaratır ki bu hem birey için hem de örgüt için önem taşır. Başka bir deyişle "yaratılan bu iklim hem örgüte kendine özgü bir kimlik kazandırır hem de bireyin davranışlarında etkili olur" (Ertekin, 1978, s:2).

Katz ve Kahn (1977, s:182), "örgüt kültürü ve iklim" başlığı altında şöyle demektedirler: "Her örgüt kültürünü ya da iklimini kendisi geliştirir. Bunu yaparken de yasaklardan, aktörlerde kurallarından, davranış biçimlerinden yararlanır. Bir sistemin iklim veya kültürü hem biçimsel sistemin değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır." Örgüt iklimi ayrıca, örgüt içi ve dışı çatışmalar, örgütün ne tür bireyleri kendine çektiğini, işle ilgili süreçleri ve fiziksel olarak bunların düzenlenmesini, bildirişim evrelerini ve sistemdeki otoriter uygulamaları da gösterir. Nasıl ki toplumun bir kültürel mirası varsa sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan toplu duygu ve değer kapıları vardır (Ertekin, 1978 s:4).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimini birbirinden ayıran önemli bir fark kapsadıkları sürelerdir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi, nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir. Farklılık yaratan diğer bir husus da örgüt kültürüne ilişkin araştırmalar, algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlarla ilgilenmesi diğerinin ise daha çok kültürel antropolojiye yönelik olmasıdır (Unutkan, 1995, s:53).

6.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürü ile karıştırılan kavramlar arasındadır. Ancak söz konusu kavramlar arasında farklılık vardır. Örgüt kültürü, ortak değer ve normlardan meydana gelirken örgüt kimliği, hâkim örgüt kültürünü göz önünde bulundurmak durumunda olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır. Oysa kültür bilindiği gibi bilinçsiz olarak şekillenebilir. Örgüt kimliği, imaj yaratmaya yönelik olarak ortaya çıkar. Örgüt kültürü ise örgütsel amaçların oluşturulmasında önemli etken olarak karşımıza çıkar. Örgüt kültürü daha çok örgütün içine yöneliktir (Unutkan, 1995, s:54).

Örgüt kimliği tanımlarda, örgütle kimliğin özdeşleşmesi olarak kabul edilebilir. Örgütün tavrını ve kişiliğini, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevresine ilan etmesidir, denilebilir.

6.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

"Toplumsal bir sistem olarak örgütler, çevreleriyle olan etkileşim sürecinde bazı etkiler sonucu oluşan bazı görüntüler bırakırlar. Zihinlerde oluşan ve imaj olarak tanımlanan bu görüntü, günümüzde örgütün amaçlarını gerçekleştirme mücadelesine önemli katkılar sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır" (Ertekin, 1978, s:164).

Günümüzde insan, iletişim teknolojisinin ilerlemesi sonucunda pek çok mesajla karşı karşıya kalmaktadır. Bu mesajların her biri insanın bilgilenme sürecinin sadece küçük bir parçasını oluşturmaktadır. Böylelikle imaj, bir kez sahip olunan ve ömür boyu sürdürülen bir kavram değildir. Bireylerin zihinlerinde yavaş yavaş birikimsel olarak oluşan imgelerin bütünüdür.

Kurumsal imaj kavramının geliştirilmesinde en iyi görüş, oldukça karışmış bu durumu çözme çalışmalarının sonucunda oluşmuştur.

"Abrat ve Shee, yönetim sürecinde kurumsal imajın geliştirilmesinin merkezinde üç temel eleman üzerinde durmuştur. Bunlar, kurum kişiliği, kurum kimliği ve kurum imajıdır. Bireyler ve şirketler kimlikleri doğrultusunda kişiliklerini yansıtırlar" (Efil, 1995, s:169).

Kültürün etkisi, örgüt içerisinde kullanılan dil, tutum ve davranışlarda, sosyal ilişkilerde kolaylıkla gözlenebilir. Çevre, örgüt kültürünün yansımasını örgütle olan tüm ilişkilerinde algılayacaktır. Bu nedenle örgütle ilgili oluşacak yargılarda kültürün önemli etkisi olacaktır.

6.4. Örgüt Kültürü ve İletişim

En kısa tanımı ile iletişim bilgi aktarımıdır. Mesaj ise, bir işletmenin çalışanları arasındaki bilgi, veri ve sezgi aktarımı sırasında kullanılan her türlü yazılı, sözlü ya da sözsüz haberleşme teknikleridir. İletişim bir mesaj alışverişidir.

"Örgüt iletişimi, örgütün amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için gerek örgütü meydana getiren çeşitli bölüm ya da grup, gerekse örgüt ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir" (Gürgen, 1997, s:63).

"Kan dolaşımı ya da sinir sisteminin insan vücudunda oynadığı rol ne ise, iletişim sisteminin örgütlerde oynadığı rol de aynıdır" (Peker, 1995, s:68). İletişim, örgütü hem çevresine bağlar hem de iş görenlere buyruk taşır.

Örgütün iletişim sistemi, örgütün biçimsel yapısından etkilendiği gibi iletişim sistemi de örgütün yapısını etkiler. "Örgütün biçimsel yapısı, önceden belirlenmiş resmi kural ve düzenlemelere göre işleyen bir biçimsel iletişim sisteminin ortaya çıkmasına yol açar. Bu sistem içinde ülkeler kendi kişisel isteklerine göre değil, planlanan ve öngörülen şekilde davranmak ve iletişim kurmak durumundadır" (Gürgen, 1997, s:64). "Örgütün iletişim sistemini biçimsel iletişim sistemi tek başına karşılayamaz "(Gürgen, 1997, s:77).

Örgütte beş türlü iletişim akımından söz edilebilir (Varol, 1993, s:129-130):

1. Yukarıdan aşağıya; üstlerden astlara doğru,
2. Aşağıdan yukarıya; astlardan üstlere doğru,
3. Yatay; aynı bölün ve aynı düzeydeki / konumdaki bireyler arasında,
4. Yatay; aynı düzeylerde bulunan bölümler veya alt sistemler arasında,
5. Çapraz; hiyerarşik yapılanmada birbirleriyle doğrudan bağlantısı olmayan ve hiyerarşinin farlı düzeylerinde farklı bölümlerdeki bireyler arasında.

Biçimsel iletişim, örgütün faydacı gereksinimlerini karşılarken biçimsel olmayan iletişim, iş görenlerin insani amaçlarla iletişim kurma gereksinimleri sonucunda gerçekleşir (Gürgen, 1997, s:11). Bu iletişim sistemi, örgüt üyeleri arasındaki kişisel yakınlık ve etkileşimler sonucunda ortaya çıkar.

Genellikle söylenti veya dedikodu terimleriyle anılan biçimsel olmayan iletişim kanalları, her zaman örgütsel amaçların gerçekleşmesine hizmet etmez. Söylenti ya da dedikodu, daha çok iş görenlerin, kişisel amaçlarını tatmin etmelerini sağlar. Örgütlerdeki biçimsel olmayan iletişim sistemi, örgütsel veya kişisel amaçları ya birbiriyle bütünleştirir ya da ayırır. Bu nedenle olumlu veya olumsuz örgüt kültürünün oluşmasında iletişimin rolü çok önemlidir.

"Örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, tarih ve gelenekler; diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir" (Varol, 1993, s:129-130).

Örgüt kültürü, bireyin örgüt içinde davranışını ve dolayısıyla iletişimini etkilemesi ve belirlemesi bakımından son derece önemlidir.

"Örgüt amaçları doğrultusunda etkinliklerde bulunacağından bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. İletişim olmadan bireysel davranışların yönlendirilmesi olanaklı değildir" (Gürgen, 1997, s:77).

"İletişim, örgüt üyelerinin aralarındaki etkileşimi sağlaması açısından da örgütteki eş güdümleme sürecine katkıda bulunmaktadır" (Terzi, 2000, s:4).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, iş görenler arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır.

Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Gerçekler ve hikâyeler temel olarak, örgütün geleceğe yönelik gelişimine, grup çabasının güçlenmesine yardım eder. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır.

Sonuç olarak, örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgüt kültürünün öğelerinden olan hikâyeler ve mitler iletişim sürecinin işletilmesiyle örgüt üyeleri arasında dolaşım kazanır ve nesilden nesile aktarılma imkanına sahip olurlar. Örgütsel iletişim aynı zamanda örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürüyle bütünleşmelerinde de önemli rol oynar. Örgütsel kültür, yeni örgüt üyelerinin formal ve informal iletişimi sağlar. Formal iletişim iş tanımları ve işe yöneltme toplantılar, informal iletişim ise hikâye ve dedikoduları kapsar. Dolayısıyla, örgütsel kültür yeni örgüt üyelerinin örgütsel sosyalizasyonu için son derece önemlidir.

Sonuç olarak görülmektedir ki örgüt kültürü ile etkileşim içerisinde bulunan tüm alanlar kurumun yapısı ve işleyişi açısından belirleyici role sahiptir. Bu nedenle işletmelerin örgütsel kültürlerinin verdikleri hizmete ve ürettikleri ürünlere etkide bulunacağı, ortaya çıkan bu ürün ve hizmetlerin kalitelerini doğrudan etkileyeceği bir gerçektir. Ayrıca, hizmet sektöründe yer alan işletmelerin diğer işletmelere göre insan ilişkilerinin daha önemli olduğu varsayılacak olursa bu durumda örgüt kültürünün hizmet işletmeleri için öneminin daha fazla olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Dolayısıyla hizmet sektöründe yer alan işletmelerdeki örgüt kültürünün sağladıkları hizmet kalitesine etkisinin doğru orantılı olarak değişeceği açıktır. Çalışmanın uygulamalı kısmında da araştırılacağı gibi bürokratik kültüre sahip hizmet işletmelerinin girişimcilik kültürüne sahip hizmet işletmelerine göre kalite açısından daha verimsiz olduğu düşünülmektedir. Bu hipotezi savunabilmek için uygulamalı kısımdan önce hizmet ve hizmet kalitesi kavramları üzerinde durmak doğru olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM: BİR ÖRGÜT TİPOLOJİSİ: BÜROKRATİK VE GİRİŞİMCİ KÜLTÜRLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN MADDİ UNSURLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ

1. DAVRANIŞ TARZLARI VE ÖRGÜTSEL KURALLAR

Hemen her örgütte örgütsel yapının sürdürücüsü ve örgüt kültürünü bir bütün olarak bir arada tutan örgütsel kurallar ve örgütsel davranış tarzları vardır. Kurallar örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi açısından hayati önemi olup, örgüt kültürünün şekillenmesine yardım eden bir özelliğe sahiptirler.

Değerler hakkında bireysel ve örgütsel düzeyde teoriler ileri sürülmüştür. Bireysel düzeyde değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır.

Başkalarını etkileme girişimleri, kendini başkalarına tanıtma, başkalarıyla karşılaştırmalar yapma, kendini ve başkalarını yargılama, ahlakî yargılar, değerlendirmeler, tutumlar, ideoloji, sosyal eylemler gibi sosyal davranış olarak nitelendirilen davranışların neredeyse bütün türlerinin belirleyici olarak tanımlamaktadır. Kişisel değer sistemleri, bir yöneticinin, örgütsel ve bireysel başarıya ilişkin algısını, kişiler arası ilişkilerini, kararlarını ve problemleri çözümünü, durumları algılamasını ve problemlere bakışını etkilemektedir. Değerler örgütsel düzeyde, daha pratik ve örgütsel kültür fenomeninin ölçülebilir bir öğesi olarak kavramlaştırılmıştır.

Örgütsel kültürü araştıran pek çok araştırmacı, kültürün tanımlanmasında, paylaşılan değerlerin ya da örgütsel değer sisteminin anahtar bir öğe olduğu yolunda hemfikirdir. Örgüt üyeleri, inançları, sosyal idealleri ve değerleri paylaşmak için örgüte katılırlar. Bu değerler, mitler, ritüeller, hikâyeler, efsaneler ve özel dil gibi sembolik araçlarla ifade edilir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler örgütsel değer sistemini oluşturur. Bireysel değerler, kişinin amaçlarına ve eylemlerine bir rehber olarak hizmet eder. Bunlar da örgütsel davranış tarzlarını ortaya çıkarır.

Örneğin Japon yönetim anlayışında, firmanın rekabet temelini oluşturan kalitenin, hem" ekonomik bir gerek, hem de "müşteriye verilmiş söz" biçiminde ifadelerle sembolleştirilen bir kültürel değer olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde, hem maddi hem manevi bir sorumluluk bilinci yaratmaktadır. Bu kültürel yapıda kişilerin davranış tarzları, davranışların sembolik anlamları ve kültürel motiflerin davranışlar üzerinde kurduğu kontrol mekanizması ön plandadır.

Örgüt kültürünün maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallardan bahsederken örgütlerdeki normları vurgulamak kaçınılmazdır. Çünkü normlar, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Pehlivan, 2001). Normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenler ve eylemlerine yön verir. Normlar, genellikle değerlerin yansımasıdır ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir.

Örgüt kültürü, davranış normlarını ortaya koyarak örgüt elemanlarının kabul gören davranışlar göstermelerini ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunmalarını sağlar. Bu kültür, amaçlara ulaşmada her örgüt elemanının desteğini, etkin katılımını, performanslarını, kısacası her türlü katkısını en üst düzeye çıkarmasına olanak tanır. Bu bağlamda, olumlu sonuçların yaratılabilmesi için örgüt kültürünün örgüt hiyerarşisinde en üst yöneticiden başlayarak en alt birimde çalışan personele kadar kabul edilmesi ve ihtimal edilmeden uygulanması gerekir.

Normlar, belirli durumlarda hangi davranışların kabul göreceği, hangilerinin ise kabul edilemeyeceğini belirleyen yazılı olmayan kurallardır. Bir başka deyişle, karşılaşılan sorunlar veya durumlar karşısında nasıl davranılacağına ilişkin örgüt üyelerinin uzun süre kendi aralarında müzakere yaptıkları ve sonunda üzerinde anlaştıkları kurallardır.

En özlü şekilde, örgütte uyulması gereken kurallar, emirler ve ölçüler (Erdoğan, 1994, s:133), ya da onaylanan davranışlar şeklinde açıklanabilecek norm kavramına, değişik yazarlarca verilen bazı tanımlar şunlardır (Şişman, 1994, s:71-72): Normlar,

- İçerikleri farklı olsa da toplumda bulunan olay ve durumları açıklamada ve yorumlamada toplum üyelerine yol gösteren ve sosyal olarak oluşturulan kurallardır. Uygun olan ve olmayan davranış ve tutumlara ilişkin beklentilerdir.
- Beklenen davranış standartlarıdır.
- Oyunun ya da davranışın yazılı olmayan kurallarıdır.
- Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak geliştirilen, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir.
- Örgütteki gruplar tarafından beklenen, kabul edilen ve desteklenen davranışları kapsayan ölçütlerdir.

"Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir" (Özkalp, 2000, s:44).

Özkalp'ın bu tanımından yola çıkacak olursak, normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleri olarak, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl ilişkide bulunacağını gösterir.

Normlar örgütle işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese, ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Normlar sosyalleşme süreci içinde oluşup, alışkanlık haline gelerek zaman içinde değişebilmektedir. Normlar, hikâyelerle, kahramanlarla, törenlere ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle işgörenler tarafından kuşaktan kuşağa aktarılır.

Owens ve Steinhof normları, örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğeler olarak tanımlamaktadırlar.

Normlar, örgütün kültürel değerlerine uygun olarak örgütçe geliştirilen, çalışanların çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, çalışanlara örgüt içinde nasıl davranmaları, nasıl ilişkide bulunmaları ve başkaları ile nasıl etkileşimde bulunmaları konusunda yol gösterirler.

Genel olarak uyulması gereken kurallar olarak ifade edilen normlar, bazen açık olarak dile getirilmez, bazen de yazılı değildirler. Ancak, örgüt üyelerinin sergiledikleri davranışlar üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

Örneğin, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma" şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği konusunda bilgiler iletmektedirler. Örgütte çalışanların rol yapmaları, normlarla değerlendirilmektedir. Bu nedenle normlar sistemce onaylanan ve beklenen davranışları anlatırlar.

Örgüt kültürünü pekiştirmeye yardımcı olan maddesel semboller, alanların ve binaların tasarımı ve fiziksel görünümü, mobilyalar, yönetici giysileri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. sembollerdir. Bu semboller işgörenlere kimin önemli olduğunu, üst yönetim tarafından arzulanan eşitlik derecesini ve uygun olan davranış tarzlarını (risk alan, tutucu, otoriter, katılımcı, bireyci, sosyal vb.) aktarır. Örgüt sembolleri örgütte değişimin gerçekleşmekte olup olmadığının da yararlı göstergeleridir. Aslında tek başına bir binanın biçimi veya örgütteki mekân dağılımının her zaman sembolik bir değeri vardır.

Örgüt üyelerinin sahip olduğu değer, inanç ve normlar, örgütte uzlaşma yaratan, davranışlarda ortak yönler oluşturan, üyelerin davranışlarını tatmin etmeye yarayan faktörlerdir. Bu faktörler grup içerisinde birlik duygusunun yaratılmasında, örgüt amaçlarının benimsenmesinde, kendilerini takdir etme ve güven duygusu geliştirmelerini teşvik etmede, olumlu davranış ve tutumları ödüllendirmede vb. yasal düzenlemelerden çok daha yararlı olabilir ve yöneticiler tarafından güçlü bir kontrol aracı olarak kullanılabilirler.

Öte yandan, davranışları örgütler yönünden incelerken bilinçli ve ussal (akli) davranışları söz konusu etmekteyiz. Bununla beraber insan davranışlarının birçoğu ne bilinçli ve ne de ussaldır. Birçok durumda davranışta bulunan kimse niçin o şekilde hareket ettiğini açıklayamaz, bazı durumlarda açıklama biçimi bilinçsiz nedenleri haklı kılma çabasına yönelir.

Bu nedenle, örgütlerin başarıları yanında başarısızlıklarına da değinmek istiyorsak akıl dışı davranışları ve nedenlerini de incelemek gereklidir. Bireyin davranışlarını etkileyen değer unsurlarının başında, ussal kararları en çok etkileyenler; örgüt amaçları, verimlilik ölçüleri, adalet ve hakkaniyet ölçüleri, karar veren kimsenin kişisel değerleridir.

"Örgütler içindeki davranışlar günlük yaşamın o kadar doğal bir parçasıdır ki, davranışlarda saklı psikolojik nedenlerin başarı ya da başarısızlık üzerindeki etkilerinin ender olarak farkına varırız. Bazen örgütün davranışlarda bulunan bir insan grubu olduğunu unuturuz. Fakat unutmamak gerekir ki, insanlar alet ya da makine değillerdir; duyguları, umur ve korkuları vardır. İnsan sevinir, hastalanır, üzülür, acıkır, kızar ve bunlara ilişkin olarak çeşitli davranışlarda bulunur. Bir kişinin davranışlarını açıklayabilmek için, yaptığı işin ve bunu yapmak için uyguladığı yöntemin nedenini aramak gereklidir" (Eren, 2006, s:217).

Çalışmamızın bu kısmında ele alacağımız bürokratik ve girişimci kültürlerde, örgütlerdeki davranış tarzlarının ve örgütsel kuralların ne derece önemli olduğunu ve örgütün hangi kültüre daha yakın olduğunu belirlemede anahtar olduğunu gözlemleyeceğiz. Mesela, bürokratik kültürlerde örgütsel kurallar, örgüt üyelerini bağlayıcıdır ve herkes bunlara uymak zorundadır. Bu kurallara uymayıp kaçanlar, kaçışlarına neden olan suçları oranında cezalandırılırlar. Girişimci kültürlerde ise bu durumun tam tersi söz konusudur.

2. GİRİŞİMCİ VE BÜROKRATİK KÜLTÜRLERE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü modelleri kısmında belirtildiği gibi Kilmann'a göre, çalışanların günlük yaptığı işlerde kültürün izleri rahatlıkla görülebilmektedir, diğer bir değişle kültür örgütsel bürokrasiyi yorumlamada ön plana çıkmaktadır. Örgütteki haberleşme, karar alma, hiyerarşi gibi yapısal unsurların çalışanların iş görme arzularını ve verimlerini de etkilediği açıktır. Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmıştır; bürokratik kültürler ve girişimci/yenilikçi kültürler.

Bürokratik kültürler, özellikle geçmişte pek çok işletmede hâkim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir.

Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

Girişimci/Yenilikçi kültürler ise bugün pek çok şirketin sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir.

Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu girişimci örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur

2.1. Bürokratik Kültür

“Bürokrat terimi, özünde, kamu kurumlarında çalışan atanmış kamu görevlilerinin tümü için kullanılmaktadır. Bu kullanıma göre, ister yönetici konumunda olsun, ister olmasın, atanmış kamu çalışanlarının tümü bürokrat terimiyle nitelenebilirler. Ancak bilindiği gibi bu terim, pratikte genellikle yönetim kademesindeki, özellikle de orta ve üst yönetim kademesindeki atanmış kamu görevlileri için kullanılmaktadır” (Özen, 1996, s:8).

Dolayısıyla, bürokratik kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallarla sınırlandığı için işgörenler risk almaktan kaçınırlar.

Bürokrasi terimi, Fransız kaynaklıdır. Bu terim, ilk defa 1745’te Fransız fizyokrat iktisatçı Vincen de Gournay tarafından kullanılmıştır. Liberal bir iktisadi görüşün temsilcisi olan Gournay’ın atılımcı iktisat fikirlerine karşı çıkan hamle kısıcı mevzuat zümresini bu terimle yerdiği düşünülebilir. (Kabaklı, 1976, s:11)

20. Yüzyılın başlarında ünlü Alman sosyolog ve bilim adamı Max Weber tarafından ortaya konan ve klasik yönetim kuramının bir ayağını oluşturan "Bürokrasi Modeli" ise bahsedilen bürokrasi kavramından farklıdır. Weber'in ortaya koyduğu bir örgüt yapısı olarak bürokratik modelde görevler hiyerarşik bir sistem oluşturacak şekilde düzenlenmiştir. " Hiyerarşinin her kademesinde yetki ve görevler önceden belirlenmiş kanun, kaide ve idari kurallarla biçimsel olarak belirlenmiştir. İşler bölümlere ayrılarak, uzmanlaşmış kişiler tarafından, belirli kural ve standartlara uygun olarak; kişisel olmayan, biçimsel bir şekilde yürütülür. İşlemler ve iletişim yazılı olarak yapılmakta, iş görenler emirlere yasal yetkiye dayandığı için uymaktadırlar." Yine Weber'e göre "Çağdaş devletin hukuk düzeni kanunlara dayandığı sürece kişilerin gözünde meşrudur. Bu meşruluk, hukuki meşruluğu aşıp toplumsal meşruluğu da kapsar. Çağdaş devletten söz edebilmek için bir siyasal toplulukta idari ve hukuki kuralların, idari örgütün zorlama gücünün ve meşru iktidar uygulamasının gözlemlenmesi gerekir."

Görüldüğü üzere Weber bürokrasiyi bir örgüt modeli olarak ortaya koymuş ve aslında günümüzde bürokrasi nedeniyle ortaya çıktığına inandığımız bazı problemleri ortadan kaldırabilmek ve ideal organizasyon yapısını kurarak verimliliği artırmak istemiştir. Günümüzde bir ülkede bu kavram ne kadar güçlü ise, o ülke o kadar az gelişmiş bir ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Weber ise bürokrasi kuralları olmadığı müddetçe çağdaş devletten söz edilemeyeceğinden bahsetmektedir. Bu farklılık nereden kaynaklanmaktadır? Acaba günümüz insanıyla Weber'in paradigmaları mı farklıdır? Eğer bu paradigmalar farklı ise Weber'in ve onun kurduğu model üzerinde çalışmalar yapan klasik yönetim bilimcilerin paradigmasından bürokrasi anlayışı nasıldır? Ya da aynı kavrama biz ve onlar farklı anlamlar mı yüklemekteyiz? Bu ödevin hazırlayıcıları işte bu sorulara bir nebze olsun cevap bulabilirlerse kendilerini bahtiyar sayacaklardır. (Özdemir, 2001, s:147)

Klasik yönetim modelinin üçüncü ve son yaklaşımı olarak kabul edilen "Bürokrasi Modeli" Max Weber tarafından 1900'lü yılların başlarında geliştirilmiştir. Weber'den sonra gelen Alvin Gouldner, Peter Blau, Robert Merton, Philip Selznick gibi yazar ve bilim adamları tarafından ayrıntılı olarak incelenerek daha da geliştirilmiştir.

Weber tarafından kural ve kavramları ortaya konarak geliştirilen bürokrasi; günlük dilde kullanılan ve önceki bölümlerde de nispeten bahsedilen bugün git yarın gel anlamının aksine, bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. "Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır. Weber ortaya koyduğu ilkelerin izlenmesi ile ideal örgütün kurulabileceğini, etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir organizasyon yapısının oluşacağını savunmuştur. (Kabaklı, 1976, s:44)

Weber yaşadığı dönem itibariyle, Almanya'nın hızla sanayileşerek geliştiğini ancak 'Junkers' lerin (gelenekçilerin) politik rejiminin endüstrileşmeyi engellediğini düşünmüştür. Öte yandan Weber "patrimonial aile yönetimine dayanan yönetim sisteminin de büyük çaplı örgütler için yeterli olmadığını sezmiş; geleneksel toplum niteliklerinin üstesinden

gelmek için örgütlerin rasyonelleştirilmesi ve kapitalist devlet yönetimine etkinlik kazandırılması gerektiği tezini savunmuştur. Adam Simith, İngiltere'de merkantilist politikanın terkedilmesine yol açıp kapitalizmin gelişmesini sağladığı gibi, Weber de geleneklerin ve ekonominin politik kontrolünün terkedilmesine, bilgi ve teknik maharete dayanan yönetimin önem kazanmasına yol açmakla kapitalizmin gelişmesinde rol oynamıştır."

Weber'in bürokrasi modeli geliştirdiği sosyal teorinin bir bölümünü teşkil eder. Aslen bir sosyolog olan Weber, toplumun ekonomik ve politik yapısını incelerken biçimsel örgütlerle dolaylı olarak ilgilenmiştir.

Weber, bürokrasi adını verdiği bir bütünün özelliklerini belirlemeye, örgütlerin büyümesini ve büyümenin nedenlerini tasvir etmeye,bürokrasiyle birlikte oluşan diğer toplumsal değişmeleri ayırmaya, bürokratik örgütün rol ve etkilerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır.

Rasyonel bir araç olarak örgüt veya diğer bir deyişle bürokratik model örgütsel açıdan işletme kavramı; klasik yönetim kuramcılarının ilkelerinden ve Max Weber'in bürokratik ideal örgüt tipinden çıkarılmış kurallardan ilham alan açıklayıcı bir modeldir. Bu ortaklaşa yaratılmış model, örgütlerin teknik düzeyinde odaklanır, belirlilik koşulları varsayılır ve yöneticilerin bütün ilgili değişkenleri kontrol ettikleri düşünülür. Esasında bu model ne yeni koşullara uyma ve ne de yenilik yapmakla ilgilidir. Fakat, verilen amaçlara ulaşmak için kaynakların etkili kullanılması söz konusu olmaktadır. Bu mantıksal mekanik örgüt tipinin temel yapısal ve işlevsel özellikleri bir amaçlar takımının varlığını gerektirir ve onlara dayanır. Bu amaçlardan uygun yönetsel ve tekniksel görevler meydana getirilir. Koordinasyon ve planlar için yönetsel kural ve süreçler katı bir otorite yapısıyla birlikte hizmet ederler ve çeşitli görevleri amaçlar doğrultusunda birleştirirler. Haberleşmeler, bireysel rollerin önemli ve rutin olarak inceden inceye saptandığı hiyerarşik kanalları izler. Bireysel davranışlar hemen hiç yoktur, kişisel olmayan kural ve normlar ise örgütün hizmetindeki kaynakları en iyi biçimde kullanmaya yöneltilmişlerdir. Kontrol ve revizyon sistemleri

arzulanan davranışı güçlendirmek için dizayn edilmişlerdir. Çatışmalar kadar amaçlar ve araçlar üzerindeki tartışmalarda yasaklanmıştır. Bu örgüt biçimi rasyonelliğe, açıklığa ve düzenliliğe dayanma ve bağlanma olarak nitelendirilmiştir (Şaylan, 1974, s:46).

Weber'in bürokrasi modeli yasal yetkiye dayanmaktadır. Bu nedenle bu yetkiye 'Bürokratik Yetki' de denmektedir. Bürokrasi modeli için en uygun yetki çeşidinin yasal yetki olmasının sebeplerini yine Weber açıklamıştır.

İdeal bürokrasi modelinin genel niteliklerini maddeler halinde sıralayacak olursak:

1- İdeal bürokrasi yapısında açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş görev ve yetkileri tanımlanmış bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Bu şekilde her üst kademenin bir alt kademeyi denetlemesi ile kontrol fonksiyonu icra edilmiş olacaktır. Fakat bu üstlerin astlarını istedikleri gibi görevden alma yetkisine sahip olduklarını göstermez. Astların üstlerini şikayet etme hakkı ve daha üst mercilere başvurma hakkı vardır.

2- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü ile hız ve etkinlik sağlanacaktır.

3- Her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına ilişkin ayrıntılı soyut ilke ve yöntemler geliştirilecektir. Bu kural ve yöntemlerin takip edilmesiyle organizasyonda koordinasyon ve ahenk sağlanacaktır. Bu ilkeler sayesinde üst kademelerin alt kademeleri kontrol ve koordine etmeleri kolaylaşacaktır. Bu ilkeler kişisel değildir ve pozisyonlara bağlıdır. Organizasyondaki mevkileri kim işgal ederse bu ilkelere göre çalışacağından örgüt yaşamında devamlılık sağlanacaktır.

4- Çalışanlar gayrişahsi (impersonal) ilişkiler içinde olmalıdırlar. Örgütün yararı açısından bir personelin davranışlarında kızgınlık veya aşırı arzu gibi hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranması gerekir. Bu da

personelin bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda rasyonel olarak davranması ile sağlanır.

5- Personel seçimi ve terfi sistemi teknik yetenek esasına dayanan ve işin gerektirdiği bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre şekillenecektir. Personel yine aynı koşullara haiz olduğu müddetçe o mevkide kalacaktır. Bu seçim ve terfi sisteminde herhangi bir dış faktörün etkisi kesinlikle gözönüne alınmayacaktır.

6- Organizasyonun hiyerarşik olarak düzenlenmiş birimleri birbirlerine yasal yetki ile bağlanacaklardır. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı bulundukları organizasyon kademesi ve pozisyondur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

7- Yönetim işlevleri, kararlar ve kurallar yazılı olarak yapılır ve saklanır. Örgüt içi iletişimin yazılı olarak yapılması esastır. Bu ilke sözlü tartışmalar sırasında da geçerlidir.

8- Örgüt bağımsızlığının korunması için örgütsel kaynaklar dış denetimden uzak tutulur. Görevlerin bir kimsenin tekeline geçmemesi için gayret sarfedilir ve hiçbir görevlinin görevini kendi amaçlarına hizmet için kullanmasına izin verilmez.

İdeal bürokrasi modelinde memurlar bütün gücünü, işgal ettikleri pozisyonların gerektirdiği iş ve görevlerin yerine getirilmesine hasrederler. Memuriyet bir meslektir. Memur, bu mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini, eğitim ve tecrübe ile kazanmış ve uzmanlaşmıştır." Memur resmi çalışmaları dışında otoriteye bağlı değildir, hürdür. Serbest iradeye dayanan bir anlaşma ile örgüte dahil olmuştur. Örgüte rasyonel ölçülerde sadık olması beklenir.

“Bürokrasinin avantajlarına ve dezavantajlarına geçmeden önce belirtilmesi gereken bazı noktalar vardır. Bürokrasiyi anlamanın ön şartlarından biri onun ne kötü ne de iyi olduğunun benimsenmesi gerçeğidir. Bürokrasi belli

bir organizasyon tipini herhangi bir değer yargısı taşımadan tanımlayan nötr bir terimdir. Ahlaki normları organizasyonlara uygulayan birisi iyi ve kötü organizasyonların varolduğunu varsayabilir. İyi bir organizasyonu övmek ve kötü organizasyonu kötülemek bürokratik yapının doğasından kaynaklanmaz. Bürokrasi sadece etkili bir araç-amaç ilişkisine ulaşmak için kullanılan idari bir aparattır.

Bürokrasinin olumlu özellikleri ele alındığında kompleks görevleri basitleştirmesi özelliği en önce gelir. "Örgütler devamlı olarak karmaşık çözümler gerektiren karmaşık problemlerle karşılaşırlar. Çözümlerin bulunması ancak sorunların birbirleriyle bağlantılı, basit sorunlara bölünmeleriyle sağlanır. Bürokratik organizasyon bu şartı bütün organizasyonu uzmanlaşmış altbirimler dizisine bölerek sağlar. Bu birimler toplam operasyonun yalnızca bir safhasındaki sorumluluğu alırlar.

İkinci avantaj ise birinci avantaja bağlı olarak onu takip eder. Küçük parçalara ayrılan karmaşık problemler daha sonra bir grup eğitimli uzman tarafından incelenir,analiz edilir ve çözüme kavuşturulur. Bu uzmanlar problemlere maksimum etkinlik, hız ve doğrulukla karşılık verirler. Uzman bilgisinin kullanılması etkinliği ve amaca ulaşmayı artırır."

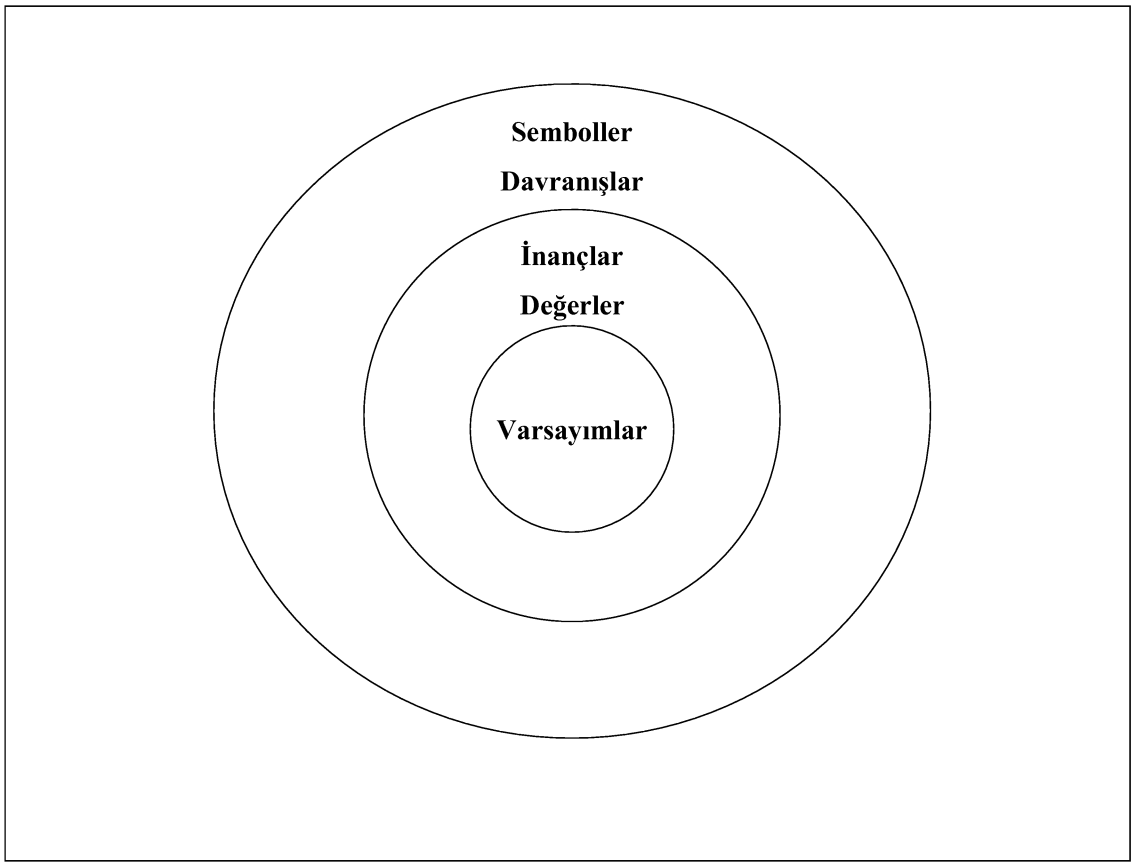
Belirli bir faaliyet alanına iyi bir stratejiyle bağlanan hem kararlı bir çevre ve hem de mantıksal bir düzenleme içinde bürokratik kurallar çerçevesinde işlev yapan işletmeler, yüksek bir başarı ve etkinliğe ulaşabileceklerdir. Bu işletmelerin başarıları tepe yönetiminin çevre hakkında kusursuzca karar verme ve açık seçik bir strateji saptama yeteneğine bağlıdır. Mevcut biçimlendirme ile getirilen iyileştirmeler ve çağdaş yönetim teknikleri bürokratik örgüt modeline prestij ve uzun ömürlülük sağlarlar.

Weber'e göre, bürokratikleşmiş bir yönetimde doğruluk, hırs, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, gizlilik, birlik, tam bağımsızlık, sürtüşmenin maddi ve kişisel maliyetlerinin azaltılması optimum noktasına getirilir. Tüm öteki yönetim biçimleriyle karşılaştırıldığında uzmanlaşmış bürokrasinin, bu

noktaların hepsinde daha üstün olduğu görülür. Weber saf bürokrasinin diğer örgüt şekillerine nazaran dakiklik,devamlılık, disiplin, ve güvenilirlik bakımlarından üstün olduğunu ileri sürmüştür. Weber'e göre saf bürokrasinin üstünlük sebeplerinden birisi de ileri ölçüde rasyonel olmasından kaynaklanmaktadır. Rasyonellik ve sonuçların önceden tahmin edilebilmesi, örgütün yaşaması ve gelişmesi bakımından önem taşır. Weber, bütün bu nedenlerle bürokrasinin kütle yönetimi için vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden soyutlanmış katı bir kültürdür. Bu kültür, yöneticilerin, dış çevre, uygulamalar ve insanlar üzerindeki kontrol arzularıyla yayılır. Biçimsel politikalar üzerindeki kontrol algılarıyla yayılır. Biçimsel politikalar, standart süreçler, görevlerin başarılması için ayrıntılı tanımlar gibi tüm araçlar üst yönetim tarafından örgütü kontrol etmek amacıyla kullanılır. Bu kültürlerde planlama ve kontrol süreçleri bir güven duygusu sağlar.

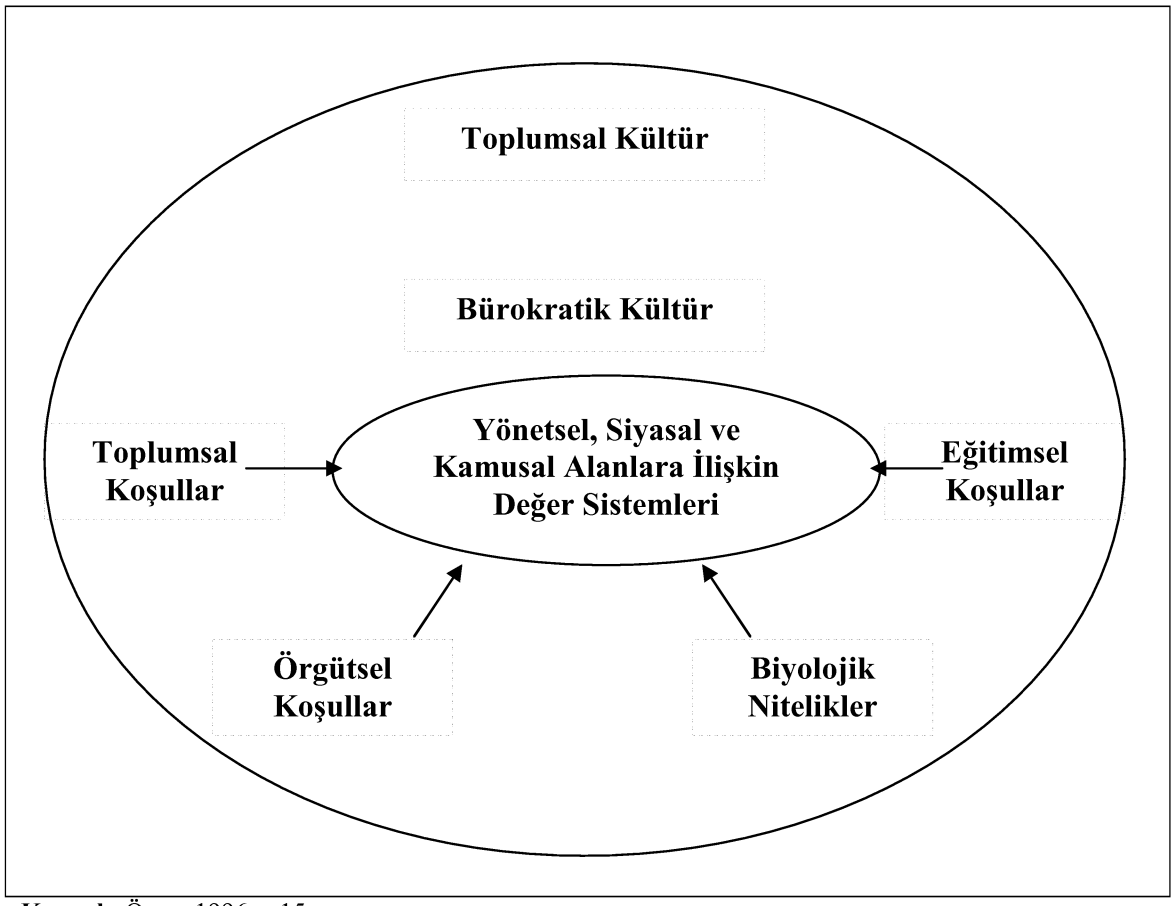
Özen (1996, s:9), Schein'ın örgütsel kültüre ilişkin analizinden yararlanarak, bir kültürel olguyu oluşturan temel öğeleri ve aralarındaki ilişkileri, aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamıştır.



Kaynak: Özen, 1996, s:9

Şekil 7. Kültürün Öğeleri

- Semboller – Davranışlar
- İnançlar - Değerler
- Varsayımlar



Kaynak: Özen, 1996, s:15

Şekil 8. Bürokratik Kültürün Etmenleri

2.2. Girişimcilik Kültürü

Girişimcilik, günümüz bilgi toplumunda bireysel ve toplumsal gelişme ve refahın, rekabetin en önemli unsuru olarak ortaya çıkmaktadır. Girişimci, eldeki kaynakları en verimli ve en etkin kullanan kişi olarak ifade edilmektedir (Öktem vd., 2003, s: 171).

İçinde bulunduğumuz yeni liberal dönem bir yönetim formu olarak sosyalin sona ermesini anlatmaktadır. Bürokratik kültür yerine "girişimci kültür" yeni bir tür yönetim formu olarak ortaya çıkmaktadır. İleri (gelişmiş) liberal yönetim olarak da ifadelendirilen bu yönetim tarzı, refah devletinin krize girmesiyle geliştirilen, vatandaşlık gibi kolektif kimlik formlarını kişisel sorumluluk ve kişisel risk anlayışının

geliştirilmesiyle çözen bir yönetimselliğe sahiptir. Bu açıdan girişimci, riskleri tanımlayarak zarara uğratma ihtimalini en azda tutar ve yenilik yapma fırsatlarını sistemli analizle belirleyip o fırsatlara yönelir (Öktem vd., 2003, s: 171).

Bu anlayışın temel arayışı yönetimin pratiklerini devletleştirmeme; uzmanlığın otoritesini politik araçlardan koparma ve uzmanlığı rekabetin, hesap verebilirliğin ve tüketici talebinin rasyonelitesinin yönettiği piyasa içerisindeki yerine yeniden yerleştirme olarak belirmektedir. Bu yönetim rasyonelitesi "toplum" aracılığı ile değil, fakat bireysel "yurttaşların" düzenlenmiş tercihleri, kendini ifade etme ve gerçekleştirme eğilimleri üzerinden gerçekleşmektedir.

Mc Clelland, yüksek başarı güdüsü ile girişimcilik kültürü arasında yakın ilişki olduğunu belirtmektedir. Malta'lı düşünür Bono'ya göre ise girişimcilik kültürünü tanımlayan en iyi ifade "bir şeyi gerçekleştirme tutkusu" dur. Daha önce bulunmayan bir şeyi ortaya koymak girişimcinin en büyük amacıdır. Onun seçtiği ortam, eylemdir. Çünkü çoğu zaman görülmüştür ki, kurduğu işte başarılı olan girişimci yeni ve değişik atılım veya yatırımlar peşindedir.

Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi girişimcilik kültürü, girişimciye yeni bir statü veren, yaptıklarım ödemeyi garanti eden, başkalarının kendisine iş fırsatları yaratmasını beklemek yerine başkaları için iş olanakları yaratan yepyeni bir neslin yetişmesini sağlayacak bir kültürdür (Akgemci, 2007, s: 25).

Girişimcilik kültürünün temel göstergelerinden risk taşıma ve cesaret, başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir. Zaten cesaret, kahramanlık ve riske girme özellikleri, başanlı bir insanın bir şeyler meydana getirme arzusu kadar başarısı için de gerekli öğelerdendir.

Girişimcilerin çoğu riske girmektedirler. Bir inisiyatifi kullanan veya eline geçen fırsatları değerlendiren her girişimci riske giriyor demektir. Başanlı bir çok girişimcinin başlangıçta güvenli işlerinden ayrılıp kendi işlerini kurmak için evlerini ipotek ettirmeleri onların risk alma cesaretlerinin ne kadar fazla olduğunun bir göstergesidir. Girişimci için riskler çok çeşitli olabilir; bir şeyin işe yarayıp-yaramama riski, önemli

bir değer kazanıp-kazanmama riski, pazara kabul edilip-edilmeme riski, kabul edilir bir fiyattan satılıp-satılamama riski söz konusudur.

Bu risklere girmek ve sonuçta bir şeyler elde etmek girişimcilik kültürünün gereğidir. Macera duygusu çoğu başanlı girişimcinin sahip olduğu bir özelliktir. Girişimcinin ruhunda devamlı yeni bir şeyler deneme, yapma güdüsü vardır. Fakat girişimci ruhuna sahip kişi, basan kazanmak için yola çıkan ve sonradan arzuladığı macerayı satın alabilecek kadar para kazanan kişidir. Gözü kapalı bir maceraya atılıp da bunun yan ürünü olarak para kazanan kişi girişimci değildir (Akgemci, 2007, s:33).

Girişim ya da işletme, hem girişimci açısından hem de dışandan bakıldığında, adeta yaşayan, soluk alıp veren bir canlıdır. Sosyal bir sistemdir. Girişimciden başka insanlarda günü geldiğinde bu sistem içerisinde yer alır. Ancak girişimin başansı için, kişilerin beraberinde getirdikleri bu niteliklerin girişimcinin amaçlan ve tutkulan ile ne derece örtüştüğü ya da aynştığı girişimin sürekli başansı için belirleyici bir unsurdur. Sisteme dahil olanlar için bu kişisel özellikler aslında kendi kültürleridir (Akgemci, 2007, s:22).

Girişimcilik kültürünün oluşmasında aile yapısının büyük etkisi vardır. Çocuğun aile içerisinde aldığı eğitim ve görgü onu yaşamı boyunca etkileyebilmektedir. Aynı zamanda teknolojik değişikliklerin meydana gelmesi, aile yapısında bir takım değişikliklere yol açabilecektir. Bu da çocuğun ev idaresini üstlenme ve girişim oluşturma gibi isteklerini güdüleyecektir. Girişimcilikte amaç, mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıdır. Bu gibi amaçlar girişimcilik güdüsü ile birleşince ortaya başarma azmi çıkar, bu azmin pekişmesindeki etmenlerden en önemlisi ise ailedir. Yani bireyin girişimcilik ruhunun oluşmasında, ailesinin etkisi eğitim kadar önemlidir. Araştırmalar, bireyin doğumundan itibaren en çok babasından ve aile bireylerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Ailede girişimci bir kişinin olması doğal olarak onun da girişimci olması yolunda etkili olacaktır. Aynı zamanda Türk aile yapısı içinde yetişen bireyde girişimcilik kültürünün oluşabilmesi, yaşadığı çevre koşullan ile teknolojik olanaklara da bağlıdır.

Bir işletmenin kültürü, girişimcinin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve özetleyen semboller, adetler ve bir kültürel ağdan oluşur (Erdem, 2001, s:37).

Başarılı örgütlerin bazı niteliksel özellikleri Yardır. Değerler geleneklerden veya karizmatik liderlerden kaynaklanabilir. Değerler geleneklere dayanıyorsa kuşaktan kuşağa aktarılır. Bireylerin etkilerinden bağımsızdır. Bunun yanında eğer değer karizmatik liderden kaynaklanıyorsa, bu değer geleneksel değere göre daha kısa vadeli olacaktır, çünkü bu değer liderin kişisel çekiciliğinin bağlı olduğu süreyle kısıtlıdır. Ayrıca kimi zaman değer, özel bir kişiden kaynaklansa da zamanla geleneksel nitelikte kazanabilir (Erdem, 2001, s:39).

Başanlı girişimcilerin örgütlerinde kültür iklimi oluşmasını sağlayan değer ve göstergeler üzerine çalışmalar yapan Keith Davis ve Robert Blomstrom, girişimcilik kültürünün oluşmasını sağlayan değerleri, Şekil 1.5'deki gibi sıralamışlardır. Bu değerler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1. Teknik Değerler: Fiziksel olaylara, bilime ve mantığa dayanır.
2. Ekonomik Değerler: Arz ve talep tarafından belirlenen pazar değerlerine dayanır.
3. Sosyal Değerler: Grup ve örgüt psikolojisine dayanır.
4. Psikolojik Değerler: Bireylerin kişisel ihtiyaçlarına dayanır.
5. Politik Değerler: Ülkenin idari şekli, rejim ve devletin temel politikalarına dayanır.
6. Estetik Değerler: Özellikle algılamaya dayanır.
7. Etik ve Moral Değerler: Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet, gelenek ve aile eğitimine dayanır.

İnsan unsurunun iş örgütleri tarafından ön plana çıkartılmasıyla beraber gündem oluşturmaya başlayan motivasyon, günümüzde modern yönetimin oluşmasına etki eden etmenlerden biri olarak kabul görmektedir. Girişimcilerin, girişimcilik ruhunun oluşmasında veya birtakım girişimlerde bulunmalarında güdülerin önemli rol oynadığı gerçeği, yönetimde motivasyonun önemini açıkça ortaya koymaktadır.

Girişimcilik kültüründe motivasyonu, "girişimcilerin bir takım amaçlan gerçekleştirmeleri için çeşitli güdülerle teşvik edilmesi" olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdaki güdü istekleri, arzulan, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olup (Cüceloğlu, 1996, s:229); kişiyi belirli bir hedefe iten güdüleyici durum, hedefe ulaşmak için yapılan davranış ve hedefe ulaşmaktan oluşan üçlü bir döngüyü içermektedir (Morgan, 1998, s:190).

Yönetsel anlamdaki güdüleme, örgüt ve girişimcinin ihtiyaçlannı tatminle sonuçlanacak bir ortam oluşturarak,girişimcinin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olmaktadır. Bireyin girişimcilik ruhunun oluşmasında ekonomik ve psikolojik etmenlerin önemli bir güdüleme aracı olduğu söylenebilir. Birey, mevcut yaşam standardını daha yükseğe çıkartmak veya gelirini daha da arttırmak isteyebilir. Fakat ne var ki, iyi bir parasal gelir kişileri tam anlamıyla tatmin etmeye yetmemektedir. Artık günümüz bireyleri, kendilerini yeniliklere itecek bir takım faktörlere de ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Toffler, 1981, s:113).

Girişimcinin en önemli görevi etkin bir örgüt oluşturmaktır. Etkin bir örgüt ise, yüksek düzeyde motive olmuş girişimcinin örgüte olan etkisine bağlıdır. Örgüt içinde girişimci kendine düşen görevi yerine getirmek ve yönetsel etkinliği sağlamak için istekli olmadıkça hiçbir şekilde başarıya ulaşamaz. Birey girişimcilik ruhunu geliştirmek için istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü ise bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır (Şimşek, 1998 s:204). Bu anlamda, ihtiyaçlar ve teşvik unsurlannca uyarılma, tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir.

Rasyonel bir motivasyon sistemi, ruhbilim ve toplumbilimin ilkelerine dayanmalıdır. Bu taktirde, sistem girişimci ve işletme bakımından aşağıdaki yararları sağlayacaktır.

1. Girişimcinin ekonomik beklentilerini olanaklı kılabilecektir.
2. Girişimcinin "ego" lannı tatmine yönelecektir.
3. Girişimcinin yaratıcılık ve önderlik niteliklerini ortaya çıkarabilecektir.
4. Kişilerarası olumlu rekabeti geliştirecektir.

Motivasyonel uygulamalar, girişimciler ile örgütsel amaçların uyumlaştınlabilmesine yönelik olarak uygulanan özendirici yöntemlerin tümünü içerir. Motivasyon, bir yandan işletme verimliliğinin yükselmesi, öte yandan da girişimcilerin işletmeden bekledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.

Bireyi güdüleyen etmenler, oluşumların yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilir. Bunların önemi, davranışlan etkileme derecesi ile doğru orantılıdır. Bu etmenleri aşağıdaki gibi dokuz grupta toplamak mümkündür (Newman, 1997, s:255):

1. İçgüdüsel Etmenler, 2. Fizyolojik Etmenler, 3. Sosyal Etmenler, 4. Psikolojik Etmenler, 5. Sosyo-Psikolojik Etmenler, 6. Başarı Etmeni, 7. Erk Etmeni, 8. Bağlanma Etmeni, 9. İnanç ve Tutum Etmeni.

Bireyleri işe özendirmede rehberlik yapabilecek pek çok kuram geliştirilmiştir. Her biri motivasyon sorununa farklı cepheden yaklaşan bu kuramlar aynı zamanda girişimcide, girişimcilik ruhunun olmasına etki eden etmenleri de içermektedir. Bu kuramları kapsam, süreç ve Japon motivasyon teorileri olarak üçe ayırabiliriz.

Kapsam Teorileri, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorularına cevap bulmaya çalışmışlardır (Davis, 1971, s:43). Belli başlı Kapsam Teorileri arasında, Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı", Alderfer'in "V-I-G Teorisi", Herzberg'in "Çift Faktör Teorisi" ve Mc Clelland'ın "Başarma İhtiyacı Teorisi" sıralanabilir.

Süreç teorileri ise, kapsam teorilerinin aksine ihtiyaç ve güdüler üzerinde durmak yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan ve amaç (sonuç) diyebileceğimiz dışsal birtakım faktörler üzerinde yoğunlaşmışlardır (Davis, 1971, s:43). Başlıca Süreç Teorileri kapsamında, Vroom'un "Bekleyiş Teorisi", Lawler ve Porter'm "Bekleyiş Teorisi", Adams'ın "Eşitlik Teorisi", Skinner'in "Güçlendirme Teorisi", ve Locke'ın "Amaç Teorisi" sıralanabilir.

Motivasyon konusunda, ABD ve Avrupa ülkelerinde ortaya çıkan bir çok teoriye karşılık, diğer ülkelerde de farklı yaklaşımlar ortaya atılıp, kabul görebilmiştir. Bunlardan evrensel boyutta kabul gören yaklaşımlar arasında Japonya'nın "Teori Z ve 7-S Modeli" önemlidir. Bu teorilere göre; "Japonya'daki ömür boyu istihdam, yavaş değerleme ve terfi, uzmanlaşmamış mesleki gelişme, ortak karar verme, ortak sorumluluk, örtülü kontrol mekanizmaları ve ulusal bütünlük" başlı başına birer motivasyonel uygulamalardır.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik özelliği taşıyan araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek oldukça güçtür. Bununla birlikte geçerliliği kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları kendi arasında, "ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar" olmak üzere üçlü sınıflama yoluna gidilerek inceleme konusu yapılabilmektedir.

Ekonomik araçlar kapsamına yüksek gelir elde etme isteğini dahil edebiliriz. Psiko-sosyal araçları ise şu şekilde sıralayabiliriz (Toffler, 1981, s:113-157)

-Bağımsız çalışabilme,
-Kişisel güç ve yetki sahibi olabilme,
-Sosyal statüye kavuşma,
-Psikolojik güvence,
-Sosyal uğraşılar, sosyal katılım ve çevreye uyum sağlama.

Örgütsel ve yönetsel araçlar ise aşağıdaki gibidir (Quchi, 1989, s:203)

-Saygın liderlik, -Yetki ve sorumluluk,
-İş geliştirme ve zenginleştirme uygulamaları, -Amaç birliği,
-Fiziksel koşulların kabul edilebilir standartlarda olması.

Bireyler ne “toplum”un yurttaşları ne de klasik ekonomi politikte olduğu gibi atomize bireyler olarak yönetilmektedir; bireyler arasında yeni tür bir yönetici ve

kavramsallaştırıcı ahlaki ilişkiler yolu olarak tanımlanan heterojen "toplulukların" üyesi olarak "özgürlük" içinden yönetilmektedir. Özgürlük ileri liberal dönemde bireysel seçimi yapabilmeyi sağlayabildiği için temel yönetim tekniği durumuna gelmiştir. Girişimci kültür ile seçim yapabilme "özgürlüğü" arasındaki bağlantının yeni liberal yönetim rasyonelitesi açısından temel belirleyici düzey olduğu belirtilmelidir.

Daha çok küçük ve orta ölçekli işletmelerin ve yeni girişimlerin teşvik edilmesinde önemli kriterlerden biri de girişimcilik ruhunun ve kültürünün gelişmesi ve gelişmesine destek olmaktır.

Sanayi toplumu sonrası dünyada, dev işletmeler rekabet gücünü kaybeden dinozorlar olarak algılanmakta, sürekli dalgalanan müşteri talepleri, küreselleşme, baş döndürücü teknolojik gelişmeler, hızlanan uluslararası rekabette işletmeler esnek çalışma sistemlerine daha çok gereksinim duymaktadır.

Girişimci olmak aslında bir kişilik özelliğidir. Herkes girişimci, herkes patron olamaz. Bilinçlenme, deneyim, kendine güven, cesaret, öngörü ve atılım gerekir (Bigne v.d., 2003, s:260):

- Beklemek yerine, aktivasyon
- Durmak yerine, koşmak
- Temkinli olmak yerine, kontrollü risk
- Çekinmek yerine, cesaret atılım
- Yılmak yerine, baş etmek

Hisseden, yaratıcı, adil, keyif alan, uyum sağlayan, yorulmayan, bir neslin oluşması ve gelişmesi gerekir. Ne kadar çok girişim işletme olursa, zor ekonomik koşullarda bir istihdama sebep olur.

Büyük işletmeler dünya ekonomisindeki değişmelere ayak uydurmak açısından küçük işletmelere oranla daha avantajlı durumdaysalar da, birçok iş alanında küçük ölçekli işletmelerin daha iyi bir ekonomik çözüm olduğu düşünülmektedir.

Bunun nedenleri, tüketici tercihlerine daha esnek yaklaştıklarından ve çalışanlarıyla daha iyi ilişki içinde olduklarından, değişen pazar koşullarına hızlı adapte olabilecek olmaları, küçük işletme sahiplerinin daha yaratıcı ve dinamik kişiler olarak hem yönetici hem de girişimci rolünü tek başlarına üstlenebilmeleri, kendilerini sistemden soyutlamadan sosyo-ekonomik çevre ve diğer ekonomik birimlerle bütünleşebilmeleri ve böylece birbirlerini kolayca tamamlayan üretim ilişkilerini kolayca kurabilmeleridir.

Girişimcilerin nitelikleri şöyle ifade edilebilir.

1. Girişimciler, yüksek düzeyde başarı güdüsüne sahip, hesaplı risk üstlenen ve işlerini sonuçlandırmak için kişisel sorumluluk üstlenme eğilimindedirler.

2. Girişimciler, gündelik düşünceler, değişen tavırlar ve kendi önyargılarından etkilenmeksizin olayları yorumlayabilme yeteneğine sahip olan ve muhtemel tehlikelerden yılmaksızın hızlı karar vererek harekete geçen bir kişiliğe sahiptir.

3. Girişimciler, mücadeleye atılma heyecanından zevk alan, bütün tutkusu yaratmak ve büyütmek olan, müşteri ve ürüne bir arada motive olabilen ve becerisini sürdürmenin en önemli yollarından birisinin olumlu tavırlar olduğunu düşünen ve bunları enteresan ve kârlı işlere dönüştüren bir kişiliğe sahiptirler.

4. Girişimciler, pazarını dünya pazarı olarak algılayan, rekabet düzenini varlığının temel nedeni olarak gören, bilgi değişimi sayesinde değişimle iç içe yaşayan, onu kullanan ve değişimi bir fırsat olarak değerlendiren, geçmiş deneyimlerinden eğitici sonuçlar çıkaran bir eğilime sahiptirler.

Girişimci kişilerin yetişmesi veya girişimci ruhunun oluşabilmesi yeni bir kültürün oluşmasını gerektirmektedir. Bu nedenle toplum yapısının, bakış açısının da değişmesi zorunludur. Türkiye'de iş yapabilme zorluğu ve zor ekonomik koşullar insanların daha yaratıcı rekabetçi girişimci ve atılgan olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesi ve bilgi kaynaklarına daha hızlı ulaşımdan yola çıkarak global ve uluslararası boyutta girişimciliğin geliştirilmesi özendirilmeli ve teşvik edilmelidir.

Yazarlara göre bu örgütler, yaratıcılık amacını gerçekleştirmek için şu varsayımlarla yola çıkmalıdırlar.

1. Yaratıcılık, tüm örgütlerde rasgele biçimde dağıtılmıştır. Kimi insanlar diğerlerinden daha yaratıcıdır; ancak her insanda yaratıcılığın birçok faktörü bulunabilir.
2. Yaratıcılık, belli düzeyde ayrı tutulabilir, teşhis edilebilir, sınanabilir ve ölçülebilir.
3. Uyarlanmış eğitim yöntemleri ve deneyimlerle yaratıcılık geliştirilebilir.
4. Belli sınırlar içinde yaratıcılık yeteneği özendirebilir, ödüllendirebilir, ortaya çıkarılabilir ya da yok edilebilir.
5. Örgüt içinde üyeler büyük ölçüde, yöneticilerinden ve önderlerinden yaratıcılık konusunda rehberlik alabilirler.

Bir örgütte sorunların çözülmesi için gerekli yaratıcılık nitelikleri, yalnızca yöneticilerde değil, birçok üyede bulunabilir. Tersini düşünmek, bu üyelerin fikir güçlerinden yararlanmayı engellemektedir. Örgütsel yaşama egemen olan bürokratik değerler, kişisel olmayan değerlerdir. Bireyler arasında zayıf ve güvenilmez ilişkilere yol açar. Gerçekçi olmayan bu ilişkiler, kişilerarası yeterliliğin azalmasına, grup içi çatışmalara, sorun çözme gücünün düşmesine ve örgütsel etkililiğin azalmasına neden olur.

Örgütler üyelerine edilgen, bağımlı, sınırlı davranış kalıplarına sahip ve kısa dönemli planlama yapan az gelişmiş birey işlemi yapmaktadır. Yaratıcı bir örgüt ortamında bu davranış biçimine izin verilmemelidir. Yazara göre, yaratıcı bir örgüt için, yaratıcı bir önder ve yaratıcı bir iş ortamı gerekli koşullardır. Yaratıcı davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bir örgütün özellikleri olarak; sağlıklı bir yöneten-yönetilen ilişkisi, açık bir iletişim sistemi, etkili destek ve işbirliği, yüksek düzeyde yaratıcılığa sahip işgörenler, kaynaklar, eleştiriden kaçınma ve yerinden yönetim anlayışı sıralanmaktadır (Koçel, 2003, s:15).

Bireylerine yaratıcılık olanağı tanıyan örgütlerin, nerede olursa olsunlar içsel ödülleri, dışsal olanlardan daha fazladır. Yapılan işe bireyin kendinden büyük bir şey katması ya da kendini ifade duygusu ödüllendirmenin bir yoludur. Bu türden örgütlerde bireyler

kendi yaratıcı enerjilerini işe uygulamakta; bu nedenle zaman kavramıyla ilgilenmemektedirler.

Tümüyle işlere kendisini verip kendi kendilerini keşfetme olanağı bulurlar. Örgüt için en iyi düşünülmüş strateji, örgüte yaratıcı bireyleri yerleştirmektir. Ancak bunu deneyenler yaratıcı bireylerin bulunmasının çok güç olduğunu bilmektedirler.
Yaratıcı bireyler sayıca çok azdır. Bunlar, yüksek düzeyde hareketli, bağımsız, tatmin olması güç kişilerdir.

Çoğu zaman yaratıcı bireyler, yaratıcı ve yenilikçi örgütlerin ortaya çıkmasına yeterli olmamaktadırlar.

Hızla değişen çevreye uymak ve daha yaratıcı olmak için örgütler; aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmeye, örgütsel ve bireysel girdileri en yüksek düzeye çıkarmaya, örgütü canlandırmak için yaratıcı, katalizör bireyler kullanmaya ve yenilikçi davranışları ödüllendirmeye çalışmalıdırlar.

İş yaşamında yıllar boyu yapıyı bireye uydurmak yerine, bireyler yapıya uymaya zorlanmakta ve yaratıcılık engellenmektedir. Bireylerin olayın merkezine alınmalıdır. Buna göre çalışanlara, yeni fikirlerini açıklamaları ve bu düşüncelerini uygulamaları için gerekli izni ve olanakları verebilecek, örgütün iç yaşamını değiştirebilecek ve buna ilişkin projeler yapma hakkını sağlayabilecek, yönetimin kural ve geleneklere dayalı yapısına uymaya zorlamayacak ve tam tersine, bir ölçüde belirsizlik yaratarak yaratıcılıklarını sınamalarına yardımcı olabilecek ve örgüte katkılarını gerçekleştirmeye izin verebilecek yapılar oluşturulmalıdır.

Bu anlamda, daha açık bir çerçeveye oturtulmuş, özgürlük, kendini ifade etme ve kendi kararlarıyla yola çıkabilme olanağını sağlayan bir çalışma ortamı, işgörene kendi gizil güçlerini gerçekleştirme izni veren göreceli olarak esnek normlara ve değerlere sahip, işgöreni cezp edecek en iyi ortamdır.

Örgütte yaratıcı başarıyı artırmanın tek yolu onun sosyal ortamında bireysel özgürlüğü en üst düzeye çıkarmaktır. Bireysel özgürlükler, yaratıcı fırsatların herhangi bir grup ya da kişi tarafından tekelleştirilmemesi için güvence altına alınmalıdır. Örgütte sorumsuz bireycilik ve kör bir uyumculuk arasındaki bir yerde, uygun yaratıcılık koşulları sağlanmalıdır. Sorun çözme davranışı, düşünce ve davranışta çeşitlilik ile belirlenmektedir. Bir örgüt, çeşitliliği azaltıp çoğaltabilir. Bu da yalnız çeşitliliğe izin veren değil, onu talep eden bir liderlikle gerçekleşebilir.

Çeşitliliğin uyarıcı etkeni "karşıt düşünce"ye sahip olmaktır. Karşı çıkma olmaksızın gelişme ve yenileşme olamaz. Benzer biçimde de, örgütte yaratıcı başarıyı artırmak, temelde, bireysel özgürlüğü artırma sorunudur.

Bu da aşırı bir yetki, üst yönetimden en alt düzeye kadar yetke ve güç aktarımını gerektirir. Örgüt lideri dâhil hiç kimse bu özgürlüğü tekeline almamalı ve yeniden düzenlemelidir.

Literatürün bir kısmı yaratıcı ortam sağlamada yöneticilerin etkisi üzerinde dururken, bir kısmı da durumsal faktörlerin yani iş ortamının etkisini ortaya koymaktadır. Ancak üzerinde durulan ortak nokta ise yaratıcılığın sürekliliği olan bir süreç olmasıdır.

Çalışanların iş ortamındaki yönetsel uygulamaları algılama biçimleri, onların yaratıcı iş başarılarına olumlu ya da olumsuz katkı sağlamaktadır. Çalışanın, işini yaparken kendisini denetim altında hissetmesi ya da özgür olduğunu düşünmesi gibi.

Yaratıcı örgüt; kişinin önceki deneyleri, bilişsel yetenekleri, kişisel özellikleri, içsel motivasyonu, yaratıcılık yeteneğinin bir araya geldiği bireysel yaratıcılık düzeyi ile grubun yapısı, özellikleri ve büyüklüğün bir araya geldiği grup yaratıcılığı ve örgütün özelliklerinin toplamından ve bu üçlü yapının birbirleri arasındaki etkileşiminden oluşmaktadır.

Yaratıcı örgüt süreci bireysel, grup ve örgütsel özelliklerin bileşiminden oluşmakta; birbirinden etkilenen bir süreç olarak gelişmektedir.

Örgütlerin rekabetçi, hızla değişen bir çevrede yeniliklere çabuk uyum sağlamaları gerektiğini belirterek, yenilikçi eylemleri özendirecek stratejilerin uygulanmasına olanak veren bir örgütsel iklim yaratmalarının önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bu anlamda, yaratıcılığın, yenilikçilik sürecinde kritik bir yere sahip bulunduğu belirtilmekte; yaratıcılığın bir örgüt içinde yerleşmesi ve o örgütün kültürü olması liderliğin etkileşimine bağlanmaktadır.

Girişimci örgüt kültürünü sağlayan yönetici davranışları ve örgütsel ortam açısından, girişimcilik ve bunun sonucu olan yenilikçilik kavramlarının önem kazandığı günümüzün değişen ekonomik koşullarında, yaratıcı bir örgüt kültürü zorunluluk haline gelmiştir. Bu tarz örgütlerde yenilikçi olmanın koşulu, yaratıcı bireylerin istihdamına ve yaratıcı çabaları özendiren ve destekleyen bir örgüt ortamının varlığına bağlanmaktadır. Girişimcilik; kişisel tutumlar ve örgüt ortamının bir işlevi olarak düşünülmektedir.

Bu aşamada üst yönetimin rolü ön plana çıkmaktadır. Eğer üst yönetim isterse, yaratıcılığı özendiren bir iş ortamı sağlanabilecektir. Yönetimin tam ve aktif desteği ile diğer yönetim kademeleri de yaratıcı çalışmaları harekete geçirebilecektir.

Yaratıcılığı destekleyen yöneticiler, yenilikleri yönetmeli, özendirmeli, esinlendirmeli ve mümkünse gidilecek yönü göstermelidir. Yaratıcı yönetici, yeni, marjinal önerilere açık ve değişikliklere içtenlikle ilgi gösteren bir birey olmalıdır.

Yönetim kendi yaratıcı gücünü işe yönlendirebilir; ama aynı zamanda yaratıcılığı da yok edebilir. Çoğu yönetim bunlardan yalnızca birini yapmaktadır. Çünkü iyi bir yönetim yüksek düzeyde yargılamadan geçmektedir. Oysa ki yüksek düzeyde yaratıcılık, tehlikelere atılma ve risk yönelimlidir.

Konuşmaya ve tartışmaya açık olmak zorumda olan yönetici, bir düşüncesini açıklamaya gelen işgörenle nasıl bir görüşme yapacağını bilmelidir. Düşünceleri için işgöreni övmek her zaman olumlu bir yol olmayabilir. İyi bir düşünce üreticisi işgören

tümüyle olumsuz bir tutum sahibi de olabilir. Bu konuda en iyi kural aradaki dengeyi kurabilmektir.

“En önemli kişilik etmeni yöneticinin düşüncelere karşı kişisel tutkularının olmasıdır. Sorunlara yaklaşımda ve onu çözmede olumlu tutumları çok önemlidir. Heyecanlı, güvenilir imajı olan bir önder, yaratıcı bir model ve tutum olarak örgüte özgü ilke, teknik ve uygulamalardan daha çok yarar sağlamaktadır” (Sungur, 1997, s:295).

Çalışmanın uygulama bölümüne de ışık tutan ve yaratıcı bir örgüt ortamı için üst yönetim ve yöneticilerin göstermesi gereken davranışlar aşağıda açıklanmaktadır. Girişimci kültürlerde bürokratik kültürlerden farklı olarak, yöneticiler ve çalışanlar arasında güçlü bir ilişkinin kurulması ve çalışanların yeni fikirleri sunmaları ve risk almaları için yöneticiler tarafından cesaretlendirilmeleri gerekmektedir.

Üst yönetimin teşviki yaratıcılığı beslemekte; yaratıcılığın gerçekten geliştirilmesi ise, bütün örgütün desteklenmesiyle olmaktadır. Böyle bir desteği sağlamak, yöneticilerin görevidir. Girişici özellikleri olan personel, bu özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Bunun için, yöneticilerin bir danışman gibi davranmaları gerekmektedir. Bu tür bir yönetici, insan odaklı önderlikle, teknik bilgi ve beceriyi en iyi şekilde bir araya getirebilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI

1. GENEL OLARAK HİZMET KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

1.1. Hizmet Kavramı ve Hizmetin Tanımı

İnsanların ihtiyaçları, her zaman için ürünlerle karşılanamamakta, bazı durumlarda da, bu ihtiyaçlar hizmet olarak belirtilen soyut faaliyetlerle tatmin edilmektedir. İnsanların ihtiyaçlarının bir kısmı, özellikle de ikincil ihtiyaçlar, elle tutulmayan, gözle görülmeyen deneyimlerle karşılanmaktadır. Bankaların, eğitim kurumlarının, tamir atölyelerinin ve taşımacılık şirketlerinin çıktıları, maddi nitelik taşımadıkları için ürün olarak nitelendirilmemektedir.

Hizmet sektörü gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde her geçen yıl daha da artan bir pay kazanmaktadır. Hizmetlerin öneminin, toplumların refah düzeyindeki artışla doğru orantılı olduğu belirtilebilir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerle birlikte, dünyanın birçok yerinde hizmet sektörü hızla gelişmeye başlamıştır.

Hizmet faaliyetlerinde girdilerin ve çıktıların genelde, soyut olması nedeniyle hizmetlerin yaratılma ve müşteriye sunulma biçimlerinin belirlenmesi genelde güçtür. Sunulan hizmetlerin çeşitliliğinin çok fazla olması da, hizmetlerin tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Literatürde, hizmet kavramı için farklı tanımların olduğu görülmektedir. Hizmet kavramının tüm tanımlarında ortak olan nokta, hizmetin soyut olması ve hizmet üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda gerçekleştirilmesidir.

Philip Kotler'e göre; hizmet, "Bir tarafın diğer tarafa sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanamayan bir faaliyet veya faydadır." (Oral, 2006, s:2)

Grönroos'un hizmet tanımı ise "Farklı denenceler de olmakla birlikte, az veya çok dokunulamaz bir yapısı olan, müşterilerle hizmet personelinin ve/veya sistemlerin arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri sorunlarına çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir" (Oral, 2006, s:3).

Hizmetin etkileşim boyutu vurgulanmaktadır. Bu etkileşim, müşteri ile hizmeti sunan kişi arasında olabileceği gibi, hizmetin sunulduğu çevredeki fiziksel kaynaklarla ve/veya ürünlerle de olabilir. Bu tanıma göre, bir sağlık hizmetinde doktor ile hastanın etkileşimi kadar, hasta ile hizmetin sunulduğu ortamdaki muayene cihazları, hasta muayene koltuğu gibi fiziksel unsurlarla da etkileşim söz konusudur

Hizmetler, ürünlerden genellikle soyut olma özellikleri ile farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, hemen hemen hiçbir ürün, hizmet sunulmadan müşterilere ulaştırılmamaktadır. Örneğin, somut olan bir ürünü satın alma sürecinde, müşteriler, hizmetin soyut özellikleri ile de karşılaşmaktadırlar. Benzer biçimde, çoğu hizmetler de somut bileşenler içermektedir. Havayolları, hizmet endüstrisinde yer alırken, oturulan koltuklar somut özellik taşımaktadır.

Ürünlerin somut olması nedeniyle, ürünlerin satın alınması sonucunda müşterileri satın aldıkları ürünlere sahip olma duygusuna ulaşmakta iken, hizmetin satın alınması sonucunda, bir deneyim kazanmaktadırlar. Örneğin, bir araba satın alınmadan önce deneme sürüşü ile test edilebilmekte iken, bir otelde konaklamak veya bir restoranda akşam yemeği yemek, hizmet deneyimi yaşanmadan test edilememektedir. Bir arabayı satın alan müşteri, mağazadan satın aldığı araba ile ayrılırken, bir hizmeti satın alan müşteri ise, hizmeti satın aldığı mağazadan sahip olduğu deneyim ile ayrılmaktadır. Örneğin; tatil amacıyla gidilen bir otelde, otelin ve kumsalın sağladığı faydalara sahip olunmakta, otele veya kumsala sahip olma söz konusu olmamaktadır. Ailesini sigorta ettiren bir bireyin, hizmetin satın alınmasından sonra elinde olan sadece, yaşam sigortası güvencesidir. Bununla birlikte sevdiği insanlar için doğru bir şey yapmış olmanın verdiği mutluluk vardır. Ailesinin sağlığını finansal olarak garanti altına almış olmak bilgisi, bir bireye çok büyük bir tatmin duygusu sağlayabilmektedir.

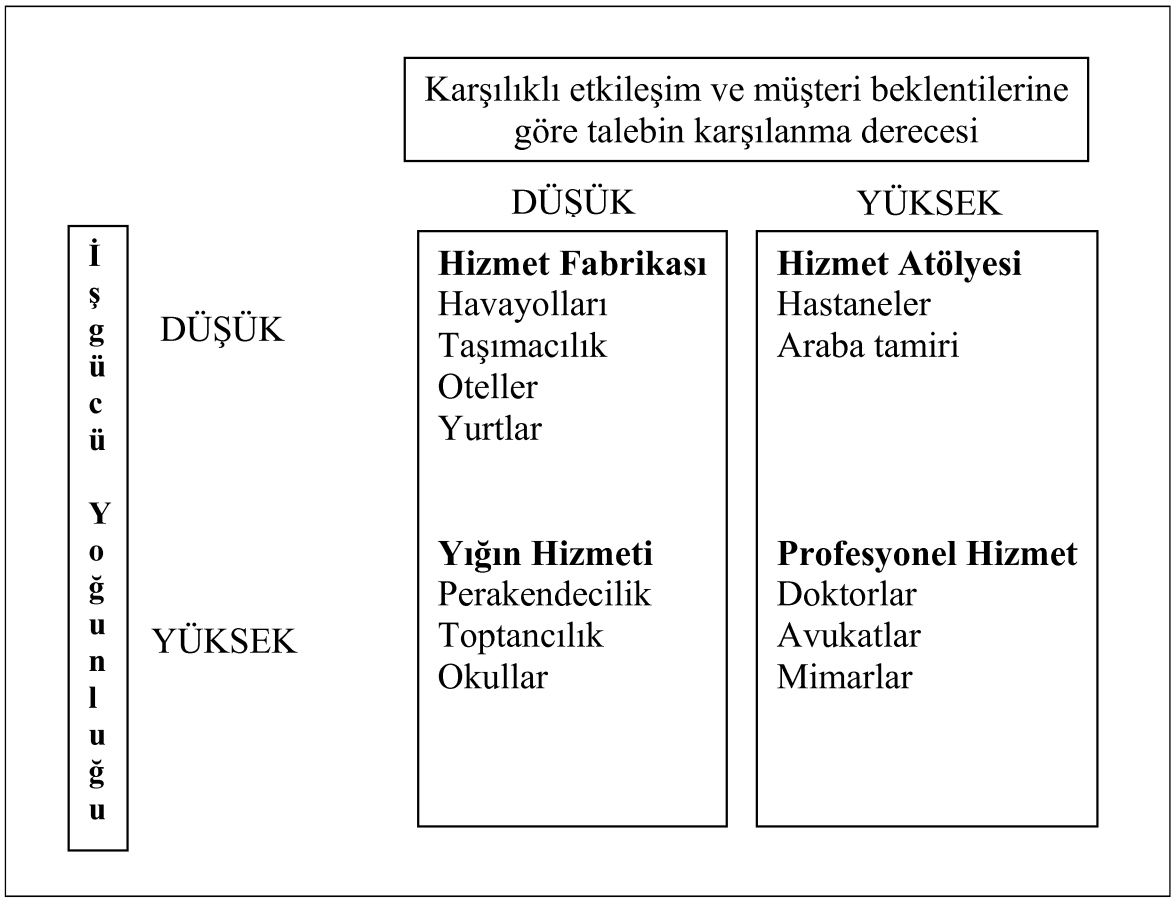
Ürün ve hizmet ayrımının yapılması genellikle zordur, çünkü bir ürünün satın alınması bir takım kolaylaştırıcı hizmetlerle (örneğin; bilgisayarın satın alınmasından sonra, bilgisayarın kurulması hizmeti) tamamlanır ve bir hizmetin satın alınması da sıklıkla kolay sağlanan ürünleri (örneğin; restoranlarda yiyecek ve içecekleri) kapsar. Ürünler ile hizmetler farklı özellikler göstermekle birlikte hizmetlerin de kendi aralarında çok farklı özellikler taşıyabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

1.2. Hizmet Süreç Matrisi

Schmenner'ın (1986) önerdiği hizmet süreci matrisi Şekil 7'de gösterilmiştir. Bu matriste, hizmetler, hizmet sunma sürecini önemli derecede etkileyen iki boyutta sınıflandırılmıştır. Düşey boyut işgücü maliyetini sermaye maliyetine oranı olarak tanımlanan işgücü yoğunluğunun derecesini ifade etmektedir. Havayolları ve hastaneler gibi sermaye yoğun hizmetler; işgücü maliyetlerine oranla, tesis ve ekipmana daha fazla yatırım yapmalarından dolayı üst sırada yer almaktadırlar. Okullar ve danışmanlık şirketleri gibi işgücü yoğun hizmetler ise sermaye maliyetlerine oranla daha yüksek işgücü maliyetlerine sahip olduklarında dolayı alt sırada yer almaktadırlar. Matristeki yatay boyut ise müşterilerle etkileşimin ve siparişin, müşteri beklentilerine göre hazırlanmasının derecesini ifade etmekte ve müşterilerin, sunulan hizmetin niteliğini bireysel olarak etkileyebilme yeteneğini tanımlamaktadır. Hizmet, müşterilerin istedikleri doğrultusunda değil de standart bir özellik gösterdiğinden, müşterilerle hizmeti sağlayanlar arasındaki etkileşim düşük oranda kalmaktadır. Örneğin; bir havayolu şirketinin belirli bir ülkeye seferleri sabah 9:00 ile akşam 8:00 saatlerinde varsa, öğlen saatlerinde yolculuk yapmak isteyen bir müşterinin talebi karşılanamayacaktır. Hastaneler ise havayolu şirketlerine göre, sundukları hizmeti daha çok kişiselleştirebilmektedirler. Bir hastalığın teşhis edilebilmesi için, doktor ve hasta arasında hastalığın tanı ve tedavi süreçlerinde karşılıklı etkileşimin olması gerekmektedir(Schmenner, 1986, s:23).

Hizmet süreç matrisinde, hizmet fabrikaları yüksek sermaye yaptırımı ile standart hizmet sağlayan hizmetleri içermektedir ve hizmet fabrikaları, montaj hatlarına benzetilebilir.

Hizmet atölyeleri; hizmet fabrikalarına oranla müşterilerin, hizmeti etkilemelerine daha çok olanak sağlamaktadır ve müşterilerle hizmeti sunanlar arasındaki bu etkileşim yüksek sermaye ortamında gerçekleşmektedir. Yığın hizmeti, müşterilere, işgücü yoğun ortamlarda sunulan standart hizmetleri kapsamakta iken profesyonel hizmetler de, müşterilere belirli konularda uzmanlaşmış kişiler tarafından sunulan özel hizmetleri içermektedir.



Kaynak: Schmenner, 1986, s:25

Şekil 9. Hizmet Süreç Matrisi

Karşılıklı etkileşim ve müşteri beklentilerine göre, talebin karşılanma derecesinin düşük olduğu durumda; yöneticiler için pazarlama faaliyetleri, hizmetleri cazip hale getirmesi fiziksel çevrenin dikkate alınması ve standart işletim prosedürü için katı bir hiyerarşinin yönetilmesi konuları önem kazanmaktadır.

İşgücü yoğunluğunun derecesinin yüksek olduğu durumda; yöneticiler için işe alma, eğitim, işgücünün planlanması, büyümenin yönetilmesi, çalışanların refahı konuları önem kazanmaktadır. Karşılıklı etkileşim ve müşteri beklentilerine göre talebin karşılanma derecesinin yüksek olduğu durumda; yöneticiler için maliyet artışları ile mücadele etme, kalitenin sağlanması, müşterinin de sürece katılımına tepkisellik, çalışanların bağlılığının kazanılması, yatay hiyerarşi konuları önem kazanmaktadır. İşgücü yoğunluğu derecesinin düşük olduğu durumlarda; yöneticiler için sermaye kararları, teknolojik gelişmeler, talepteki aşırı dalgalanmaların yönetilmesi ve hizmet sunumunun planlanması konuları önem kazanmaktadır.

1.3. Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler ile ürünler arasında birçok farklı özellikler bulunmakla birlikte, hizmetleri ürünlerden ayıran en önemli farklılıklar soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık olarak belirtilmektedir.

1.3.1. Hizmetlerin Temel Özellikleri

1.3.1.1. Soyutluk

Müşteriler, ürünleri satın alırken ürünlerin estetiğini, görünümünü, tadını, kokusunu incelebilmekte ve test edebilmektedir. Hizmetleri niteleyen; güvenirlik, titizlik, çalışanların tavırları gibi dokunulamayan süreç karakteristikleri ise hizmet satın alınıp tüketildikten sonra doğrulanabilmektedir. Hizmetlerin kolayca tanımlanması, formüle edilmesi ve zihinsel olarak algılanması mümkün olmamaktadır. Hizmetlerin çıktıları fiziksel nitelikler ile ölçülememektedir ve hizmetler, nesnelerin performansından çok, müşterilerin deneyimlerine dayalı olan performanslardır. Hizmetlerin fiziksel olarak dokunulamaz olması, hizmetler arasında karşılaştırma yaparken, belirsizlik riskinin artmasına neden olmaktadır.

Bu nedenle de hizmetlerin pazarlamasında, fiziksel görünüm sağlayarak ve güçlü markalar geliştirerek müşterilerin karşılaşabileceği riskler azaltılabilmelidir.

Hizmetlerin soyut olmasının en önemli sonucu, hizmetin satın alınmasından sonra, bir sahipliğin meydana gelmemesidir. Bir konser için bilet satın aldığımızda, sadece biletin geçerli olduğu gün ve saatte o hizmetten yararlanabiliriz ve konseri tekrar dinlemek istediğimizde ise tekrar bilet almamız gerekmektedir.

Hizmet yenilikleri için patent verilememektedir. Bir yeni hizmetin sunumu ile sağlanacak faydaların garanti edilebilmesi için hizmet işletmesinin hızlı bir biçimde büyümesi ve rakip işletmelerden önce davranması gerekmektedir. İsim hakkı kullandırmak, pazar bölgelerini garantiye almada ve marka oluşturmada bir araç olmaktadır. İsim hakkının kullandırılması ile ana işletmenin, yerel girişimcilere fikir satmasına izin verilirken, kontrolü elinde tutmasına ve riski azaltmasına olanak sağlanmaktadır.

Devlet kurumları, birçok hizmet alanında, sağlanan hizmetlerin performansını garantilemek amacıyla sisteme müdahale edebilmektedirler. Lisans ve yönetmelikler aracılığıyla, hizmeti sunan işletmelerin bazı standartları uyup uymadığı devlet tarafından kontrol edilmektedir. Hizmetlerin soyut olması, müşteriler tarafından kalitenin, değerlendirilmesinin de sübjektif olması sonucunu getirmektedir.

Hizmetlerin soyut olmaları sonucunda, hizmetlerin stoklanması da mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, talepte meydana gelebilecek dalgalanmaların yönetilmesi oldukça zordur. Ayrıca, hizmetlerin kolayca sergilenememesi ve kolayca müşterilere iletilememesi, hizmetlerin soyut olma özelliğinin bir sonucudur.

Hizmetlerin soyut olma özelliği, hizmetlerin fiyatlandırma kararlarının verilmesini de güçleştirmektedir. Birim hizmet maliyetinin ve fiyat/kalite ilişkisinin belirlenmesi hizmet işletmelerinde güç olmaktadır. Bir müşterinin iyi hizmet yerine mükemmel hizmet için ne kadar fazla fiyat ödemeyi göze alacağı sorusuna cevap bulunması da kolay olmamaktadır.

1.3.1.2. Ayrılmazlık

Hizmetler ilk önce satılmakta ve daha sonra aynı anda hem üretilmekte hem de tüketilmektedir. Hizmetlerin bu özelliği, müşterinin de hizmet sürecinin bir parçası olduğu anlamında gelmektedir. Üretimin ve tüketimin eş zamanlı gerçekleşmesinin bir sonucu olarak hizmet üretenler kendilerini, sunulan hizmetin bir parçası ve müşterileri de hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görmektedirler.

Müşterilerin, hizmetin üretim sürecinde bulunabildikleri ve üretim sürecini etkileyebildikleri gibi, hizmetin üretim sürecinde bulunan müşteriler de birbirlerinin deneyimlerini ve beklentilerini etkileyebilmektedirler.

Hizmetler eş zamanlı olarak üretilip tüketildikleri için yığın üretim, imkânsız olmamakla birlikte, oldukça güçtür. Pazarlama açısından üretim ve tüketimin ayrılmazlık ilkesi, hizmetlerde doğrudan satışı, çoğu kez mümkün olan tek dağıtım kanalı haline getirmekte ve bir hizmet birden fazla pazarda satılamamaktadır. Bu özellik ayrıca bir işletme tarafından sunulan hizmetin hacmini de kısıtlamaktadır. Örneğin, bir tamircinin bir günde tamir edebileceği araba sayısı ve bir doktorun bir günde muayene edebileceği hasta sayısı sınırlı kalmaktadır.

Hizmetlerin eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi, hizmetlerin stoklanabilmesini önlemektedirler. Hizmetlerin stoklanabilir olmaması, hizmetlere olan talepteki değişimlere karşı, stokun bir emniyet görevi gördüğü stratejinin uygulanabilirliğini engellemektedir.

Hizmetlerdeki eş zamanlı üretim ve tüketim kalite kontrol faaliyetleri sonucunda hizmetlere müdahalede bulunulması fırsatını ortadan kaldırmaktadır. Bir ürünün dağıtımı yapılmadan önce muayene edilmesi mümkün iken, hizmet işletmelerinde sunulan hizmetin sunulan hizmetin kalitesinin güvence altına alınabilmesi için başka ölçümlere gerek vardır.

1.3.1.3. Değişkenlik

Hizmeti ürünlerden ayıran bir diğer özellik de hizmetlerin üretimindeki değişkenlik özelliğidir. Ürünlerin tüketimi farklı zamanlarda ve farklı mekânlarda gerçekleşmektedir. Bununla birlikte hizmet tüketimi, hizmet üretimden ayrı olarak düşünülmemektedir. Örneğin; sağlık hizmetinde müşterilerin de üretim sürecinin tamamında fiilen bulunmaları gerekmektedir. Müşterilerin; hizmetin üretim sürecine katılmaları ve hizmetin üretiminin ve tüketiminin eş zamanlı olarak gerçekleşmesinden dolayı hizmet işletmelerinde standartların sağlanması, izlenmesi ve kontrolü güç olmaktadır. Hizmetin değişken olma özelliği sonucunda hizmet kalitesi, kontrol edilmesi güç olan birçok faktöre bağlı olmaktadır. Tıbbi muayene hizmetlerinin kalitesi, doktorlar arasında, hastalar arasında ve günden güne farklılıklar gösterebilmektedir.

Müşteriler, genellikle hizmeti sunan personel ile sunulan hizmetin kendisini eş değerli olarak algılamaktadırlar. Hizmet işletmelerinde çalışan personelin performansları ise günden güne hatta saatten saate farklılıklar gösterebilmektedir. Sunulan hizmetin değişkenlik göstermesinin bir nedeni de her bir müşterinin farklı beklentilerinin ve deneyimlerinin olmasıdır. Bu nedenle, sunulan hizmetlerin değişken olmasının, insanlar arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu belirtilebilir.

Ürünler müşteriye satılmadan önce muayene edilerek, hatalı olanlarının müşteriye gönderilmesi önlenebilirken, bu durum hizmetin üretiminde mümkün olmamaktadır.

Hizmet işletmeleri, değişkenliği azaltmak amacıyla sundukları hizmetleri standartlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bunun için hizmet işletmeleri, personelin eğitimine ve seçimine çok önem vermektedirler. Bununla birlikte, sunulan hizmetler ne kadar standartlaştırılırsa standartlaştırılsın, müşterilerin farklı eğitim düzeylerinde olmalarından ve farklı deneyimlere ve değer yargılarına sahip olmalarından dolayı hizmetlerde değişkenlik her zaman için mevcut olacaktır.

1.3.1.4. Dayanıksızlık

Hizmetleri ürünlerden ayıran diğer bir özellik de hizmetlerin stoklanma imkânlarının olmamasıdır. Hizmetlerin üretildikleri anda tüketilmeleri gerekmektedir. Hizmetlerin stoklanmasının mümkün olmaması nedeniyle, mevcut kapasite kullanılmadığı durumlarda, kaçırılmış bir fırsat söz konusu olmaktadır. Hizmet işletmelerinde kapasitenin stoklanması veya hızlı bir biçimde artırılması mümkün olmamaktadır. Boş otel odaları, doktorun hasta tedavi etmeden geçen süreleri aylak kapasiteye örneklerdir. Boş kalan otel odalarının, sefere çıkmış olan uçaktaki boş koltukların, satılmayan sinema biletlerinin stoklanıp, ileri bir tarihte sunmak amacıyla saklanması mümkün değildir. Sunuma hazır hale getirildikten sonra satılamayan hizmetler, ekonomik değerlerimi yitirirler ve daha sonra da bu ekonomik kayıpların karşılanması mümkün olmamaktadır.

Hizmetlerin dayanıksız olma özelliği, müşterilerin beklemesine veya hizmet deneyimini yaşayamamasına neden olabilmekte; arz ve talebin senkronize edilememesi problemini ortaya çıkmaktadır. Hizmet işletmelerinde emniyet stokunun bulundurulması mümkün olmadığından, hizmet süreçleri, müşterilerin isteklerindeki değişimlere hızlı bir tepki verebilmek için esnek olabilmelidirler.

Üretim işletmelerinde aşırı stok taşıma sorunlarına karşılık hizmet işletmelerinde, genellikle, aylak kapasite sorunu ile karşılaşmaktadır. Aylak kapasite, boş hastane yatakları, boş uçak koltukları, boş otel odaları olabilmektedir. Üretimde aylak kapasite oluştuğunda, bu durum karşısında stokların artırılması veya işgücünün azaltılması gibi kararlar verilebilmektedir. Bununla birlikte havayolları, hastaneler gibi büyük çaplı yatırımlarda aylak kapasite, fiyatların düşürülmesi veya bazı teşvikler ile yönetilebilmektedir. Örneğin; turizm işletmeleri sezon sonu dışı aylak kapasitelerini, nişan, düğün, bayi toplantıları, sempozyum ve seminer gibi faaliyetler için hizmet sunabilmektedirler. Türk Telekom da şehirlerarası konuşmaların belirli saatlerde yoğunlaşmasını önlemek amacıyla belirli saatler için şehirlerarası telefon görüşmelerinde indirim yapmaktadır.

İşgücü yoğun olan hizmet işletmelerinde ise, aylak kapasitenin yönetilmesi işgücü odaklı çözümler üzerinde odaklanılmasını gerektirmektedir. 500 oda kapasiteli bir otel bir gecede, odaları için çok büyük bir talep olsa da 500 odadan fazla odayı hizmete sunamamaktadır. Bununla birlikte, talep oluşmazsa kapasite, otelde önemli maliyetlere neden olacaktır. Bu nedenle otel yöneticileri işlemleri etkin bir biçimde yönetebilmeliler ve kapasiteden mümkün olan en yüksek oranda yararlanma yollarını bulabilmelidirler.

1.3.2. Hizmetlerin Diğer Bazı Ayırt Edici Özellikleri

Hizmetin üretim sürecinde, müşterilerin de yer almaları, hizmet işletmelerinin önemli özelliklerinden birisidir. Hizmet üretim sürecine müşterilerin de katılmaları nedeniyle, hizmet işletmelerinde, geleneksel faaliyetlerinde değerlendirilemeyen bazı konuların da dikkatte alınması gerekmektedir. Arabaların üretildiği ortamların, gürültülü ve kirli olması, son müşteriler için çok fazla bir önem taşımamaktadır. Arabayı satın almaya gelen müşteriler, satın almayı planladıkları arabaları, güzel bir satış salonunda görmektedirler. Müşterilerin satış noktalarında bulunmaları, hizmet olanağının fiziksel çevresine dikkat edilmesini gerektirmektedir. Müşteri için hizmet, hizmetin sunulduğu ortamda meydana gelen bir deneyimdir ve bu nedenle hizmet ortamı müşterilerin beklentileri doğrultusunda tasarlanmışsa, hizmetin kalitesi artırılmış olmaktadır. Hizmet sürecine müşterilerin katılımı ile müşteriler de, hizmet sürecinde çok önemli roller oynayabilmektedirler. Örneğin, hastanın tıbbi kaydının doğruluğu, hastayı tedavi eden doktorun performansını büyük ölçüde etkilemekte ve bir öğrencinin eğitimi büyük ölçüde öğrencinin kendi çaba ve katılımı ile belirlenebilmektedir.

Hizmet işletmelerinde, arz ve talebin eşleştirilmesinde üretim işletmelerine göre çok daha fazla güçlüklerle karşılaşılmaktadır. Hizmetin bir faaliyet veya performans olmasından dolayı, hizmet işletmelerinde işgücünün planlanması, üretim işletmelerinde işgücü planlanmasına göre daha çok önem taşımaktadır.

Üretim işletmelerinde verimlilik, fiziksel olarak hesaplanabilen çıktıların, bu çıktıları elde etmek için kullanılan girdilere bölünmesi ile hesaplanabilmektedir. Hizmet

işletmelerinde ise, fiziksel olarak ölçülebilir bir çıktı bulunmamaktadır. Hizmet işletmelerinde verimlilik, bir hizmet işletmesinin müşterilere hizmeti sunarken, etkinliğini ve etkinliğini ne ölçüde artırabildiği ile ilgilidir. Maliyetlerin düşürülmesi ve kalitenin yükseltilmesi verimliliğin artışını da getirecektir.

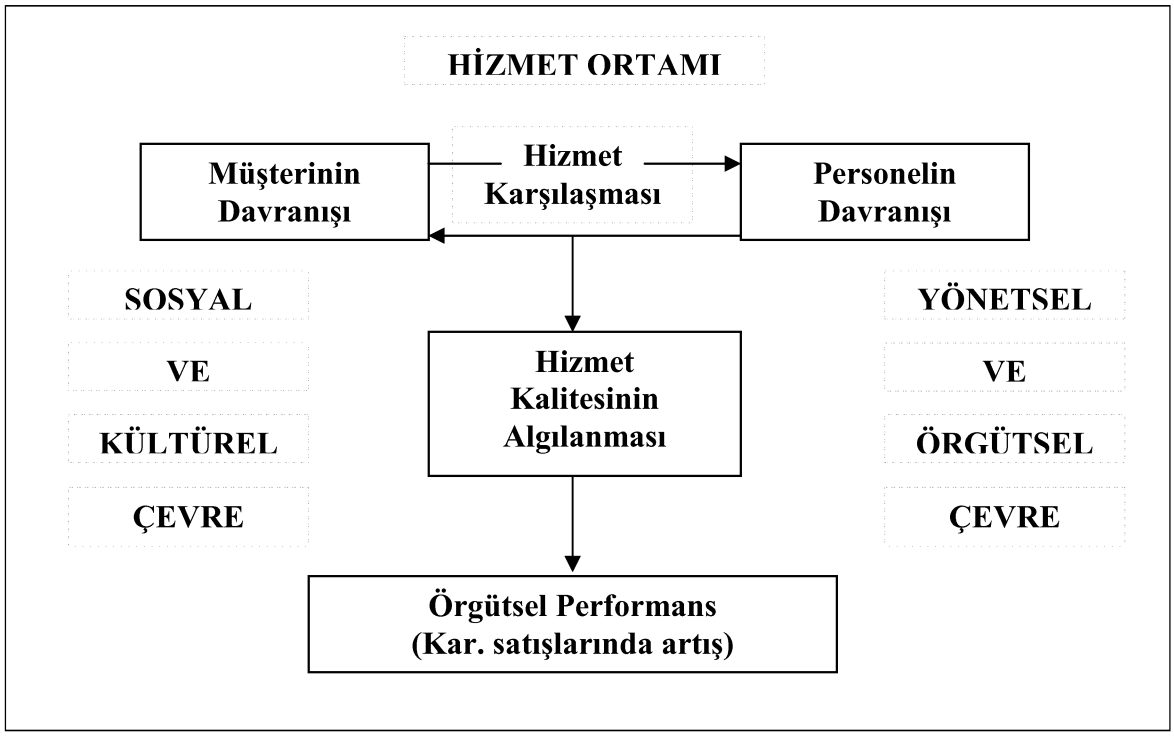
Üretim işletmelerinde stok kontrolü önemli bir konu iken, hizmet işletmelerinde ise müşterilerin bekleme süreleri önem kazanmaktadır. Hizmet kapasitesinin belirlenmesi, atıl zamanın kullanılması, olanaklardan en etkin bir biçimde yararlanılması genellikle, müşterilerin bekleme süresine göre düzenlenmektedir.

Bir hizmetin, pazara ilk sunumu bir ürünün pazara sunumuna göre daha risklidir. Bir ürünün pazara sunumundan önce, test edilebilmekte ve gerekli düzenlemelerin yapılması mümkün olabilmektedir. Ayrıca, benzer ürünlerin deneyimlerinden yararlanılabilmektedir. Bununla birlikte, hizmetlerin pazarlanabilirliğinin belirlenmesi kolay olmamakta ve müşteriler tarafından da hizmetin önceden denenmesi söz konusu olmamaktadır. Yeni bir hizmetin pazarlanmasında, müşterilerin hizmet işletmesine duydukları güven düzeyi çok önem kazanmaktadır. Müşteriler tarafından yeni bir hizmetin kabul görmesi, hizmet işletmesinin müşterilerle daha önceki ilişkilerine ve müşterilerin sunulan hizmete ilişkin kalite ve değer algılarına bağlıdır. Hizmet işletmelerinde pazarın kabul etmediği yeni bir hizmetin sunumundan sonra kalite imajının tekrar sağlanması ve müşteri güveninin tekrar kazanılması çok zor olmaktadır.

Hizmet işletmelerinde sunulan hizmetlerde ve hizmet süreçlerinde değişimin yapılması da üretim işletmelerinde ürünlerde ve üretim süreçlerinde yapılabilecek değişimlere göre çok daha güçtür. Bunun temel nedeni, hizmet işletmelerinin işgücü yoğun işletmeler olmalarıdır. Hizmet işletmelerinde sunulan hizmetlerde değişimin yapılması işgücünü direkt olarak etkilemekte ve işgücünün faaliyetlerinde de değişkenliklerin yapılmasını gerektirmektedir. Bazı hizmetlerin sunumunun gerçekleştirilebilmesi ise tamamen hizmetin sunumu ile ilişkin belirli konuda uzmanlaşmış personele bağlıdır.

1.4. Hizmet Karşılaşmasının Tanımı ve Özellikleri

"Hizmet karşılaşması ya da karar anı/kritik an müşteri ile hizmet veren personel arasındaki iki yönlü etkilemeyi ifade etmektedir. Buna göre çoğu hizmetler, doğrudan müşteri ile firma personeli arasındaki sosyal davranışların bir sonucudur. Bu durumda müşteri-personel ilişkisi toplumsal bir ilişki niteliği taşımakta; ancak bununla birlikte bir hizmetinde yapılmasını da içermektedir. Etkileşimin niteliği de algılanan hizmet kalitesinin en önemli belirleyicisidir" (Uyguç, 1998, s:56).



Şekil 10. Hizmet Karşılaşması

Bu etkileşim ne şekilde olursa olsun müşteriye hizmetin kalitesi ve işletme hakkında fikir veren bir deneyimdir. Bu etkileşim sırasında, genellikle, kaba davranılan, işi doğru ve zamanında yapılmayan müşteri bu deneyimi olumsuz değerlendirecek ve algılanan hizmet kalitesi düzeyi düşük; aksine kalite düzeyi yüksek olacaktır. Bu bakımdan, hizmet kalitesi hizmet karşılaşmasının etkili biçimde yönetilmesine bağlıdır. Diğer yandan, hizmet karşılaşması, bir müşterinin doğrudan hizmet ile etkileşmesi boyunca geçen zaman süresi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre, hizmet ilişkisi yalnızca

kişiler arası bir etkileşiminden ibaret değildir. İşletmeye gelen bir müşteri, hizmetten yararlandığı sürece personel ile olduğu kadar işletmenin fiziksel olanakları, orada bulunan diğer müşteriler vb. diğer gözle görülebilir nesnelerle karşılaşmaktadır (Uyguç, 1998).

2. HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE KAPSAMI

2.1. Genel Olarak Hizmet Kalitesi

"1990'lı yıllarda iş yaşamının belirleyici özelliklerinden biri kalite ve ilgili kavramların gittikçe daha fazla benimsenmesi olmuştur. Kalitenin anlamı, nasıl geliştirilebileceği, kalite yaklaşımları, toplam kalite yönetimi ve hizmet kalitesi çok araştırılan konular arasındadır" (Öztürk, 2006, s:137). Kalitenin[1] tanımını inceleyecek olursak, kalite farklı tanımları olan bir kavramdır. Juran'a göre kalite kullanımına uygunluk iken, Deming kalitenin bugünkü ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını hedeflemesi üzerinde durmaktadır. Kaliteyi sıfır hatayla, spesifikasyonlara uygunlukla, mükemmellikle özdeşleştiren tanımlar da bulunmaktadır (Öztürk, 2006, s:137-138). "Hizmetler için kalite; müşteri ile hizmeti sunanlar arasında etkileşimin gerçekleştiği hizmetin sunumu sürecinde değerlendirilmektedir. Sunulan hizmetin kalitesinden müşterilerin tatmini, hizmet algıları ile hizmet beklentilerinin karşılaştırılmasıdır" (Oral, 2006, s:23).

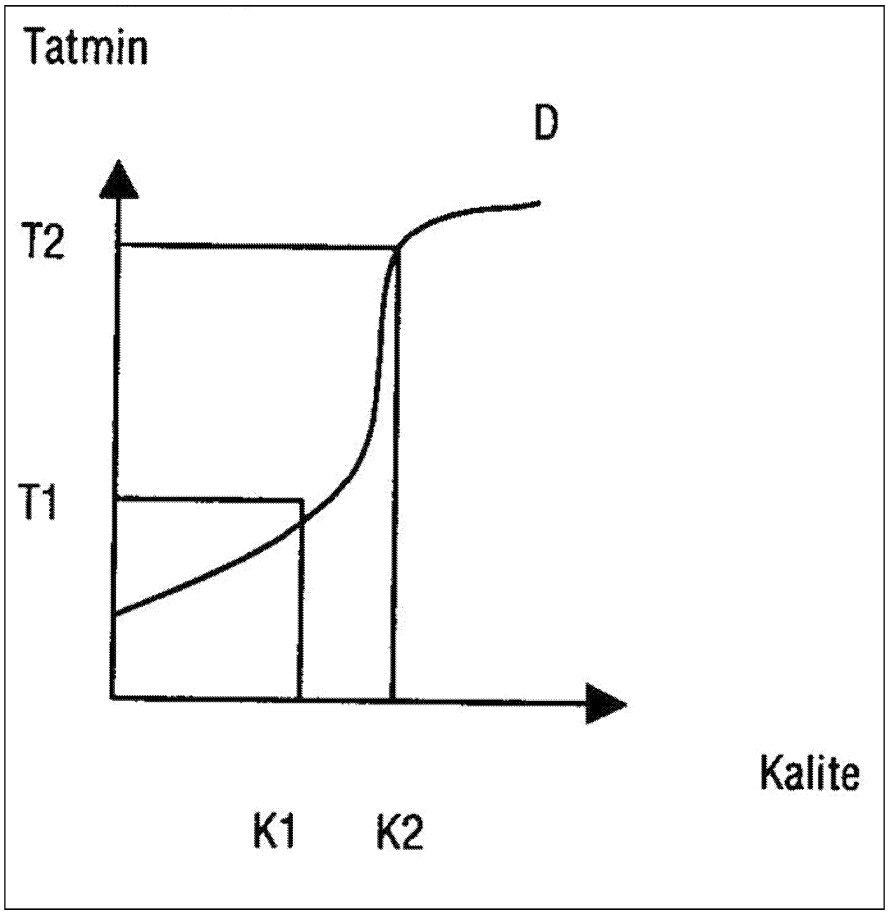
Görülüyor ki beklentilerin aşılması durumunda, hizmetin kalitesi yüksek olarak algılanmakta iken, beklentilerin karşılanmaması durumunda hizmetin kalitesi kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Eğer beklentiler, algılanan hizmet ile karşılanırsa, hizmet kalitesi tatmin edici olarak görülmektedir. Hizmet kalitesinin, teknik ve fonksiyonel olmak üzere iki önemli bileşeni bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bileşenlerden ilki olan teknik kalite; hizmetin bağıl olarak niteliksel yönleri ile açıklanmaktadır ve müşteri ve tedarikçi tarafından kolaylıkla ölçülebilmektedir. Teknik kaliteye örnek olarak; mağazada kuyrukta bekleme süresi ve hizmetin güvenirliği verilebilmektedir. Müşteriler, teknik kalitenin kendilerine nasıl ulaştırıldığı ile de ilgilenmektedirler.

---

[1] Kalite kavramını daha iyi anlayabilmek için kavramın tersini aramak yararlı olabilir. Bu kavramın tersi olarak statüko, norm veya durağanlık alınabilir. Bu durumda "yenilik olmadan kalite olamaz denilebilir". Kalite bir yandan spesifikasyonlara uygunluk, yani hataların azlığı, diğer taraftan müşteri istek ve beklentilerini karşılamak ve onların ötesine geçmektir. Bu kavramın içine güvenilirlik, duyarlılık, emniyet, dayanıklılık ve göreceli fiyat girer. Aslında kalite müşterinin mükemmellikle ilgili algılamasına kuruluşun verdiği cevaptır (Akdemir, 2005, s:298).

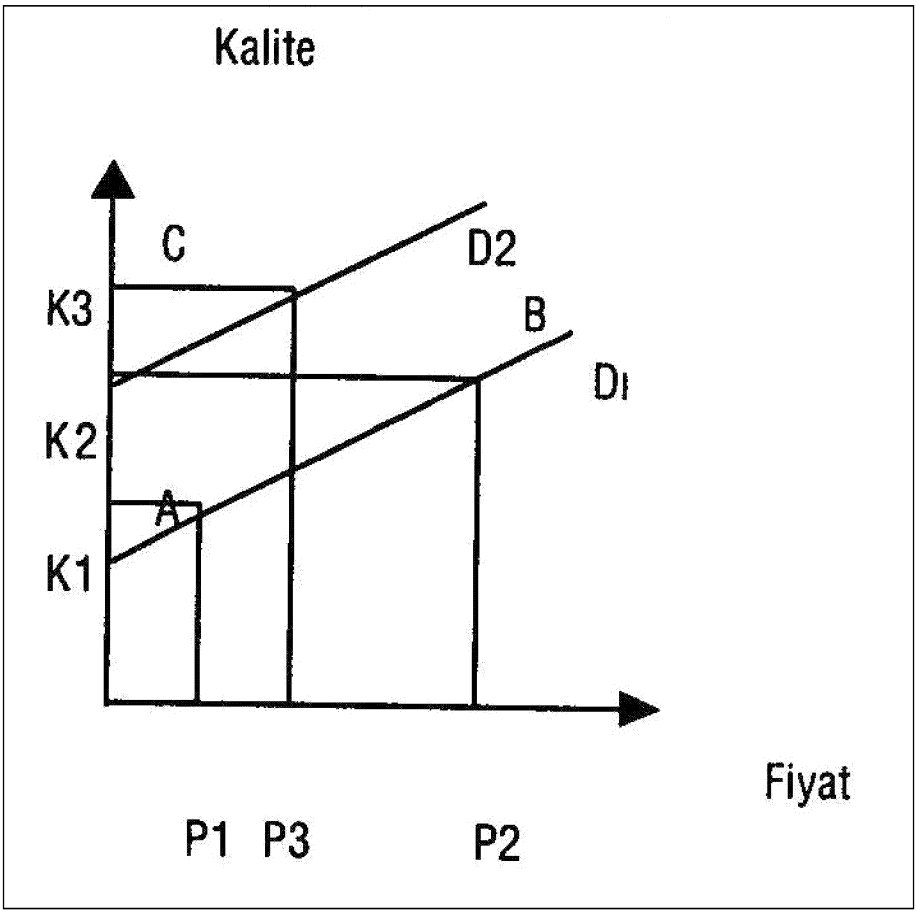
Bu bileşen, fonksiyonel kalite olarak belirtilmektedir. Fonksiyonel kalitenin ölçümü, teknik kalitenin ölçümü kadar kolay olmamaktadır. Bir mağazada kuyrukta bekleme süresince, fonksiyonel kalite; bekleme hattının gerçekleştiği çevreden ve müşterinin beklentilerinden etkilenmektedir. Bir kuaförde saç kesme hizmetinde saç kesiminden sonra saç biçiminden memnun olunup olunmaması teknik kaliteyi ve saç kesim sırasında kuaförün tavırları ve kuaför dükkânının düzeni fonksiyonel kaliteyi belirtmektedir. Müşterilerin kalite beklentilerinin tanımlanmasında hizmet işletmesinin imajının da önemli bir rolünün olduğu da unutulmamalıdır. Bazı hizmet sektörlerinde 100 % güvenilir olması gerekmektedir. Sağlık hizmetler, ulaşım gibi hizmet sektörlerinde yapılacak bir hatanın sonuçları insan hayatının kaybına kadar gidebilmektedir. Bu nedenle, bu sektörler de hedef sıfır hata olmalıdır (Oral, 2006, s:22).

Öte yandan, hizmetlerin doğrudan insana ve onun sorunlarına yönelik olmalarından ve hizmetlerin kendilerine özgü özelliklerinden ötürü, kalite düzeylerinin ne olmaları gerektiği başlı başına bir sorundur. “Hizmet düzeyi (kalitesi) ile müşteri tatmini ve kalite ile fiyat arasındaki ilişki de dikkate alındığında, hizmet kalitesinin pek çok sınırlayıcısı olduğu söylenebilir. Hizmet düzeyi ile müşteri tatmini ve hizmet kalitesi ile fiyat arasındaki ilişki Grafik 1 ve 2’de gösterilmektedir” (İslamoğlu v.d., 2006, s:137).



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:137

Grafik 1. Hizmet Kalitesi Tatmini



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:137

Grafik 2. Kalite Fiyat İlişkisi

"Grafik 1'de D eğrisi hizmet kalitesi ile müşteri tatmin ilişkisini göstermektedir. İşletme hizmet kalite düzeyini K1'den K2'ye çıkardığında müşteri tatmini T1'den T2'ye çıkmaktadır. K2'den sonra arttırılacak hizmet, kalite düzeyi, müşteri tatmini üzerinde fazla etkili olmayacaktır. Dolayısıyla en verimli alan K1-K2 aralığıdır. Grafik 2 fiyat düzeyi ile hizmet düzeyi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Hizmet kalite düzeyi arttıkça, maliyetlerden ötürü fiyatlar da artar. 1. durumda D1 fiyat hizmet bileşimi eğrisi üzerindeki A işletmesi K1 hizmet düzeyini P1 fiyat ile sunmaktadır. B işletmesi P2 fiyatı ile K2 hizmet düzeyince faaliyetini sürdürmektedir" (İslamoğlu v.d., 2006, s:137). "Yenilikçi bir arayışla C işletmesi maliyetlerde ufak bir artışla yeni bir hizmet anlayışını D2 fiyat hizmet bileşimi ile sunacak olursa, B'nin sağladığı hizmet düzeyinden daha fazla tatmin yaratan bir hizmeti ondan daha düşük fiyatla sunabilecektir" (P3-K3) (İslamoğlu v.d., 2006, s:137-138).

Hizmet kalitesinin tanımı ve ne olduğu konusunda değişik görüşler vardır. Bir anlayışa göre müşteri ihtiyaçlarının, isteklerinin, arzularının ve beklentilerinin karşılanması ve ötesine geçilmesi kalite olarak değerlendirilmektedir. Bir başka anlayışa göre, hizmet kalitesi kavramı yerine, algılanan hizmet kavramını kullanmak daha doğru olarak değerlendirilmektedir. Algılanan kalite, beklentilerle karşılanılan arasındaki performans farkı olarak düşünülmektedir.

Bir işletme hizmet kalitesini artırabilmek için öncelikle şunlara karar vermelidir:

- Öz (temel) hizmet tanımı ne olmalıdır,
- Öz hizmeti destekleyecek ve zenginleştirecek hizmet türleri ne olmalıdır,
- Bunlar arasındaki eşgüdüm nasıl sağlanmalıdır,
- Her bir hizmet türünde mükemmele nasıl ulaşılacağı iyi düşünülmelidir?

Bütün bunlar düşünülürken, hedef tüketici grupları dikkate alınmalıdır. "Özellikle destekleyici ve zenginleştirici hizmetler için bu, son derece önemlidir" (İslamoğlu v.d., 2006, s:138).

2.2. Hizmet Kalitesini Tanımlamanın Önemi

Çok açıktır ki hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüyüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uyarlanmıştır. Ancak, kalitenin iyileştirilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir.

İmalat sektöründe kalite düzeyinin ölçülmesi nispeten kolaydır. Nitekim, ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılabilecek özellikler çeşitli şekillerde kolayca ölçülebilmektedir.

Ne var ki, hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle bu ölçüm zorlaşmaktadır. Bu özellikleri; zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından fayda meydana getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Ya da hizmetin bir birey veya örgüt tarafından bir başka birey veya örgüt yararına icra edilen bir eylem olduğu söylenebilir.

Hizmet kalitesinin hizmet sektörü kadar imalat sektörünü de yakından ilgilendirdiğine dikkat çekmekte fayda vardır. İmalat sektöründe görev yapan yöneticiler artık sadece teknolojiye dayalı rekabetin tesis edilmesinin ne kadar zor olduğunu kavradıklarından ilave hizmetler kategorisine giren ve üretilen ürüne eşlik eden hizmetlerin kalitesini artırmayı rekabet üstünlüğü yaratan bir unsur olarak görmektedirler.

Böylece firmalar kaliteli hizmeti farklılık yaratmak, verimliliği artırmak, müşteri sadakatini sağlamak, fiyat rekabetinden korunmak ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak için kullanmaktadır.

Hizmet kalitesini değerlendirmek güçtür. Şöyle ki, ürünler satın alındığında tüketici kalite konusunda karar verebilmek için stil, renk, etiket, ambalaj, sertlik vb. gibi fiziksel özellikleri kullanır. Hizmetler satın alındığında ise kalitesi konusunda karar verebilmek için çok az bazen de hiçbir (hizmetin niteliğine göre) fiziksel özellik bulunamayabilir.

Bu durumda, tüketici, hizmet işletmesinin bina, araç-gereç, personel gibi sınırlı sayıdaki gözle görülür imkanlarını dikkate alarak kalite konusunda karar verme eğiliminde olacaktır. Kaliteyi değerlendirmek için fiziksel varlıkların olmayışı veya eksikliği, tüketicileri diğer özelliklere göre değerlendirme yapmaya zorlamaktadır. Hizmetler soyut olduğundan, işletmelerin, tüketicilerinin hizmetleri ve hizmet kalitesini nasıl algıladığını anlaması güç olabilir.

Ancak, bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından hizmetinin nasıl değerlendirildiğini bilmezse, bu değerlendirmeleri, istediği yönde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarını karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir.

“Dolayısıyla hizmetlerin kalitesi ile ilgili olarak belli bir tanımın ve ölçümün yapılması oldukça güçlü bir iştir. Ürünler için yapılan bir kalite tanımını, hizmetler için düşünmenin doğru bir yaklaşım olmayacağı da bir gerçektir. Hizmet işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesinin nasıl olduğu, üreticilerden çok o hizmeti alan tüketiciler tarafından belirlenir ve üretilen hizmet, tüketicilerin beklentilerine cevap verdiği ölçüde beğeni kazanır. Beğeni kazandığı sürece de tüketicisi olur” (Karahan, 2006, s:113).

Bu kanıya göre düşünülecek olursa, o halde burada önemli olan şey, hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından tanımlanmasıdır. Bun tanımın, tatmin edici olan mükemmel hizmet ve tatmin edici olmayan kötü hizmet şeklinde iki boyutu vardır.

Hizmet sunanlar, müşterilerinin sürekli olarak kendi pazar payları içerisinde kalmalarını sağlamak için, onların beklentileriyle ilgili sürekli bilgi toplamaları gerekir. Böylece işletmeler, bu bilgiler sayesinde, nasıl bir hizmet sunulacağını tanımlayabilir. Fakat hizmetlerde kalite tanımlaması yapmak o kadar kolay bir iş değildir.

Örneğin saç tıraşı ile ilgili hizmet kalitesini tanımlamak saç kurutma makinesinin kalitesini belirlemekten çok daha zor bir iştir. Ayrıca ne tür bir kalite beklenildiğini bilmeden, müşteri tatmini sağlamak için, hizmet kalitesini yükseltmenin maliyeti çok yükselebilir.

İşletmeler, bundan dolayı şirket karlılığı ile tüketici tatmini arasında denge kurma güçlülüğü içerisinde bulunabilirler. Burada hizmet sağlayanların uzmanlık düzeyi çok önemlidir. Hizmeti verenler tüketicilerin nasıl bir hizmet istediklerini bilmek yanında, hizmeti nasıl ulaştıracakları ile ilgili de bilgi sahibi olmak durumundadırlar.

Dolayısıyla araştırmalar sonunda müşteriler yönünden hizmet kalitesinin tanımı, hizmet beklentilerini etkileyen faktörler ve hizmet kalitesinin boyutları konusunda önemli bilgiler elde edilmiştir. Elde edilen bu bilgilerde katılımcıların ortak görüşlerine göre, kaliteli bir hizmetin sunulabilmesi için müşterilerin hizmet beklentilerinin karşılanması veya bu beklentilerin ötesinde hizmet verilmesi gerektiği düşüncesi pekişmiştir. Sonuç olarak müşteriler tarafından hizmet kalitesi, istek veya beklentileri ile algıları arasındaki

farklılık ölçüsü şeklinde tanımlanmıştır. Grup tartışmalarından ortaya çıkan diğer bir sonuç da, müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken bir takım kriterlerden yararlanmasıdır. Bu görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, daha önce giriş bölümünde de belirtildiği üzere hizmet kalitesinin 10 adet boyutu bulunduğu tespit edilmiştir.(Bozdağ vd, 2003, s:111) Bunlar;

1. **Somut Özellikler** : Binaların, kullanılan teçhizatların, iletişim malzemelerinin ve personelin görünümü,

2. **Güvenilirlik** : Vaat edilen hizmeti doğru olarak yerine getirme yeteneği,

3. **Heveslilik** : Müşterilere yardım etme ve hızlı hizmet verme istekliliği,

4. **Yeterlilik** : Hizmeti yerine getirmek için gereken bilgi ve yeteneğe sahip olunması,

5. **Nezaket** : Müşteri ile doğrudan ilişkide personelin nazik, saygılı, samimi olması.

6. **İnanılabilirlik** : Hizmet sunan kişinin güvenilir ve dürüst olması,

7. **Güvenlik** : Tehlike risk veya şüphenin olmaması,

8. **Erişim** : Gerektiğinde iletişim kurma kolaylığı ve erişilebilirlik,

9. **İletişim** : Anlayabileceği dilden müşterinin bilgilendirilmesi ve sorunlarının dinlenmesi,

10. **Empati** : Müşterileri ve ihtiyaçlarını tanımak için çaba sarf edilmesi.

2.3. Hizmet Kalitesini Yönetme Stratejisi

"Bir hizmet işletmesini diğer bir işletmeden farklı kılan en önemli faktörlerden birisi, rakiplerinden daha yüksek kalitede hizmet üretmesi ve sunmasıdır. Pek çok hizmet işletmesi, farklı ve istenen kalitede hizmet üretme ve dağıtma stratejisiyle rakiplerinden üstün duruma geçip, karlılıklarını sürekli kılarak, rekabette üstünlük avantajını yakalamaktadırlar" (Karahan, 2006, s:113).

Dolayısıyla, bazı işletmeler, kendi kendilerini tatmin etmek amacıyla, yüksek kalitede hizmet sunma çabası içerisinde olabilirler. Oysa asıl önemli olan şey, tüketicilerin bekledikleri kalitedeki hizmeti onlara sunmaktır. Tüketiciler kendilerine sunulan hizmet ile bekledikleri hizmeti her zaman karşılaştırırlar. Bur karşılaştırma bilinçli olarak yapılmasa da kendiliğinden ortaya çıkar. Eğer verilen hizmet beklentilerinin üzerinde gerçekleşmiş ise daha fazla tatmin olurlar ve o hizmeti almaya devam ederler.

Hizmet işlemleri, verimliliklerini ve verdikleri hizmetlerin kalitesini artırmak için bazı noktaları dikkate almak zorundadırlar. Bunlardan birisi, müşterilere mümkün olduğunca ilgi ve yakınlık göstermektir. İkincisi, müşterilerinin güvenini kazanmak için verilecek hizmetleri zamanında ve tam olarak vermek, üçüncü olarak dikkat edilecek olan husus, müşteriye olabildiğince yardımcı olmak ve hizmet verme konusunda istekli olunduğunu belli etmek, sonuncusu da işletme için de eğitim programlarına yönelmektir (Üzerem, 1997, s:36).

2.4. Hizmet Kalitesini Artırmada İyi Yönetimin Rolü

"İyi yönetilen hizmet işletmelerinde çalışanların, hizmet kalitesi ile ilgili pek çok konuda orta düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Bu şekilde yönetilen pek çok işletme, yalnızca finansal yeterliliğin değil, aynı zamanda hizmet verenlerin yeterliliğin de göz önünde bulundurulmasını istemektedirler" (Karahan, 2006, s:115).

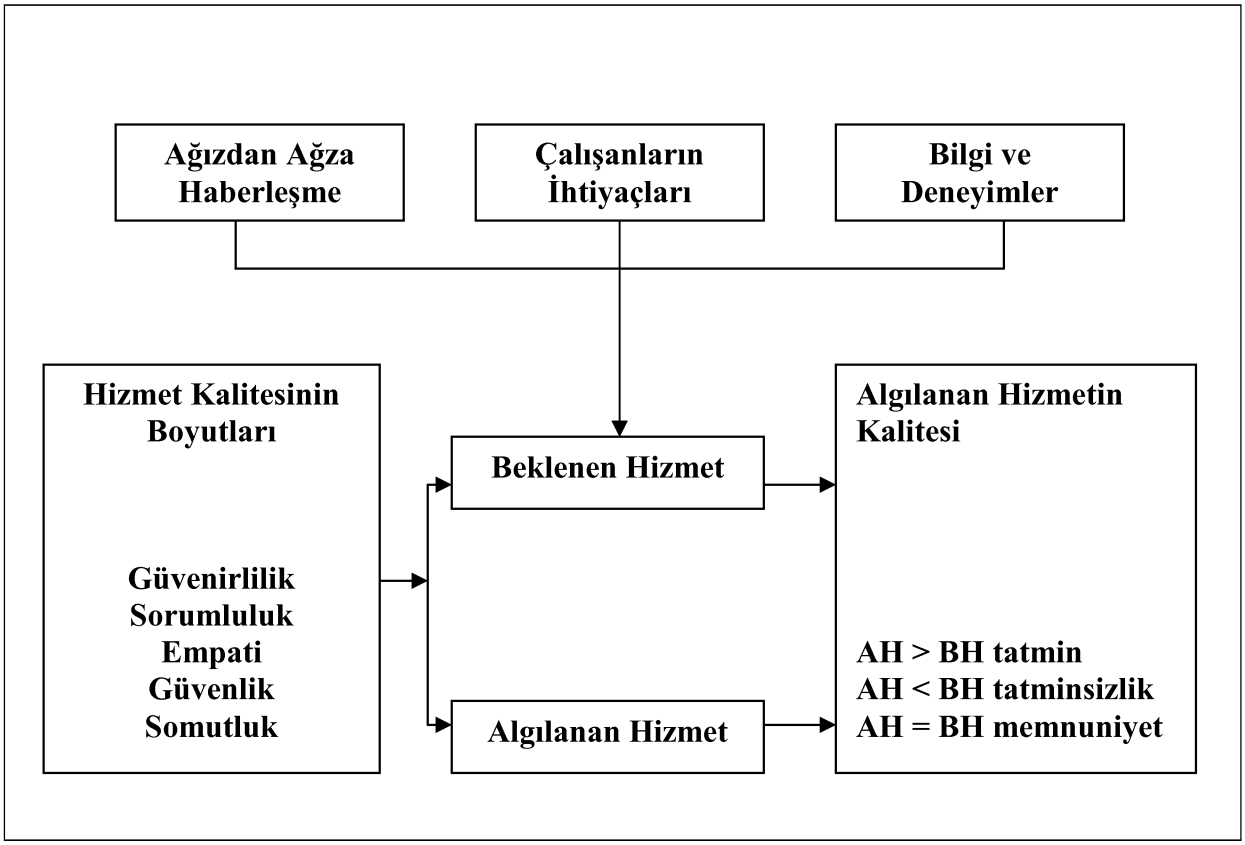
Karahan'ın bu savından yola çıkarak belirtilebilinir ki bu firmalar, hizmet alanların çok büyük bir oranının verilen hizmetten memnun olmasını istemekte ve bunun için müşteri tatminini araştırma yönünde çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu yönde çaba harcayan firmalar, tavsiye ve şikâyet formları geliştirmekte, bu formlarla sürekli olarak verilen hizmetin kalitesi kontrol edilmektedir.

Bu firmalarda, müşteri tatmini yanında çalışanların tatmini de ön planda tutulmakta, çalışanlar arasında kurulacak olan iyi ilişkilerin, müşteri ile olan ilişkileri olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu tür firmalarda yöneticiler, iyi hizmet verilmesi için çalışanları tatmin ederek onları ödüllendirir, çeşitli yöntemlerle motive eder ve onların desteklenecekleri bir ortamı yaratır.

3. HİZMET KALİTESİ İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

3.1. Hizmet Açıkları

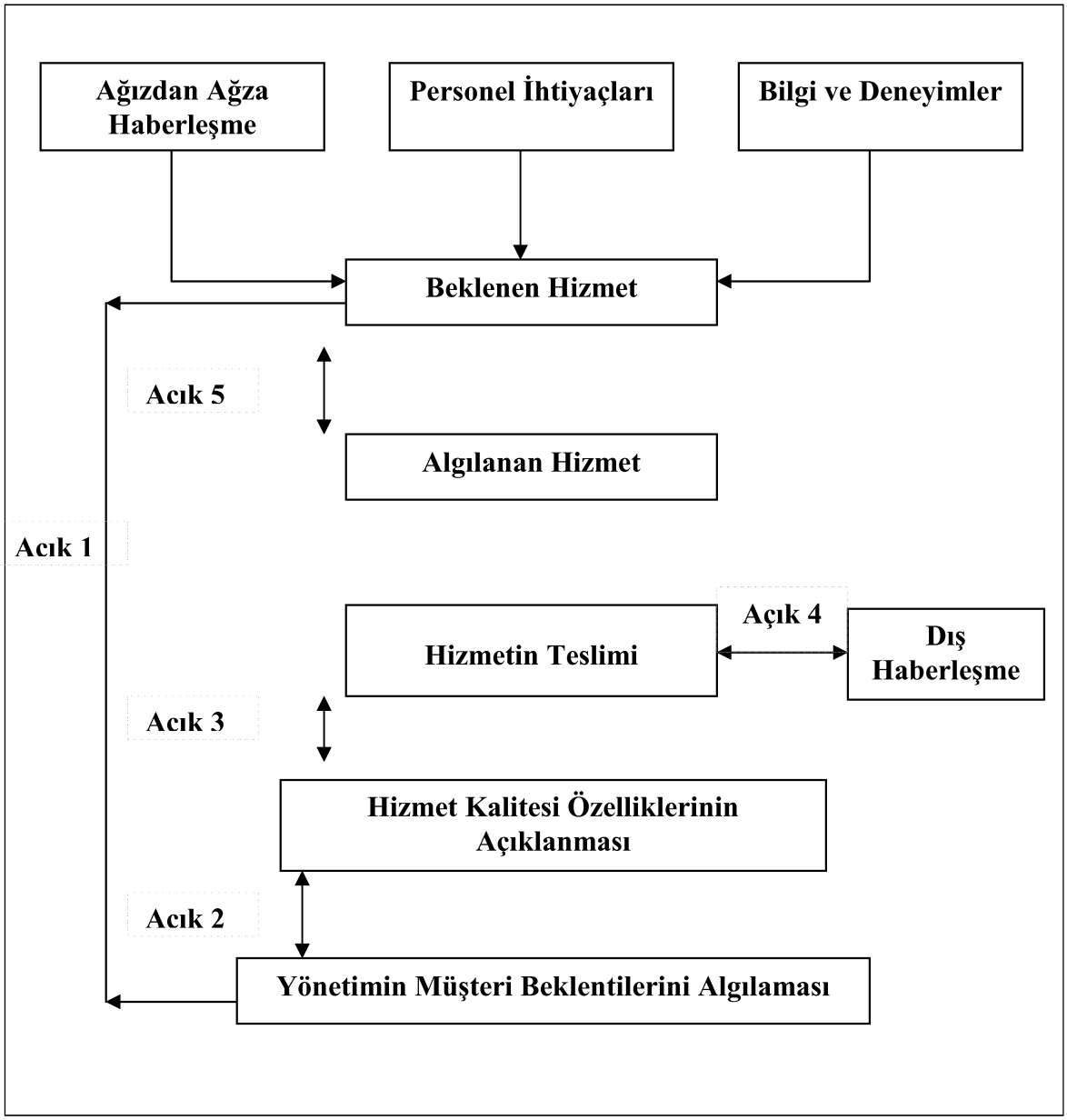
Hizmet kalitesinde ilerleme ve müşteri tatmini yaratma bakımından, öncelikle hizmet açıklarının yani, tatminsizlik alanlarının nerelerde ortaya çıkabileceği tahmin edilmelidir. Yapılan araştırmada bu açıkların Şekil 11 ve 12'de gösterilen alanlarda ortaya çıkabileceği belirlenmiştir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:138

Şekil 11. Hizmet Açıkları I

Hizmet kalitesi onun boyutları açısından değerlendirildiği için, müşteri bu boyutlara göre hizmeti değerlendirerek algılar. Öte yandan aynı boyutlar bakımından bir hizmet beklentisi vardır. Algılanan hizmetle (AH) beklenilen hizmet kalitesi arasındaki fark tatmin ya da tatminsizliği gösterir. Bu tatminsizliğin muhtemel kaynakları Şekil 10'da verilmektedir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:139

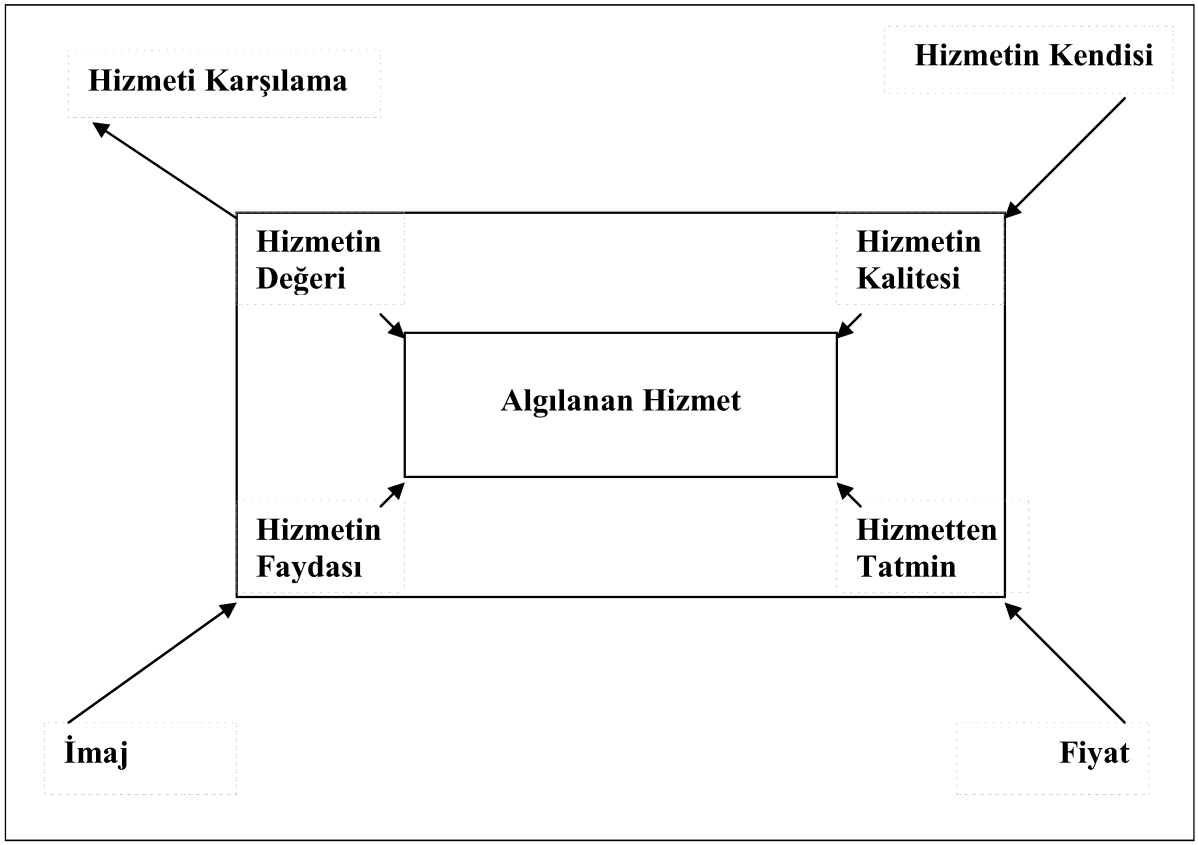
Şekil 12. Hizmet Açıkları II

Hizmet kalitesi ve düzeyi bir yandan destekleyici ve zenginleştirici hizmetlere öte yandan bu açıkların en aza indirilmesine bağlıdır. Açıkların en aza indirilmesi için;

- Yönetimin müşterilerin hizmet beklentilerini doğru algılaması ve bunu araştırmalara dayandırması,
- Zenginleştirici ve destekleyici hizmetleri doğru tanımlaması,
- İş süreçlerini doğru düzenlemesi,
- Bu süreçlerde mükemmele ulaşıcı önlemleri alması gerekir.

Müşterilerin hizmet beklenti ve algılamaları, bir bakıma sektördeki ortalama hizmet kalitesine bağlıdır. Hizmet işletmesi, hizmet düzey ve kalitesini belirlerken en azından sektörün ortalama hizmet düzey ve kalitesini göz önünde bulundurmalıdır. Müşterilerin bilgi ve deneyimleri sektördeki ortalama kaliteye dayandığından, onlar en azından bu kaliteyi temel alırlar.

Hizmet süreçlerindeki başarı bir de, hizmetin tüketiciler tarafından nasıl algılanacağını tahmin etmeye bağlıdır. Şekil 13, bir hizmetin müşteri tarafından algılanmasını etkileyen faktörleri göstermektedir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:140

Şekil 13. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

Algılanan ve beklenen hizmet, tüketicinin içinde bulunduğu fiziksel, psikolojik ve sosyal koşullara göre değişir. Tüketicinin içinde bulunduğu koşulların çok uygun olması durumunda "ideal", uygun olması durumunda "beklenen", uygunsuz olması durumunda "yeterli" bir beklenti söz konusu olabilir. Kendi özel aracı ile yolda giderken tipi yüzünden yolda kalan bir yolcunun bir otel işletmesinin hizmetinden beklediği hizmet kalitesi ile normal koşullardaki beklentisi farklıdır. Bu fark algılama üzerinde de görülür.

Tablo 5'de literatürde algılanan değer boyutlarına yönelik olarak yapılan çalışmalar özetlenmektedir.

Tablo 5. Algılanan Değer Boyutlarına İlişkin Literatür İncelemesi

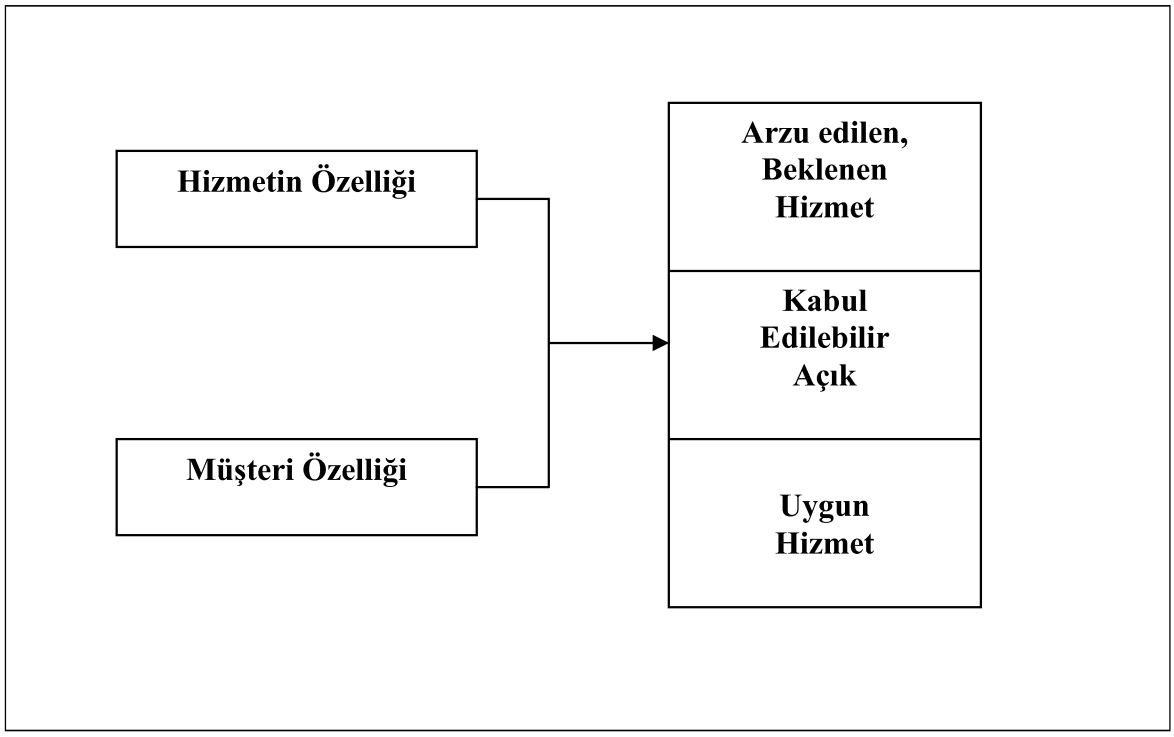
YAZARLAR	BOYUTLAR
Sheth, Newman ve Gross (1991)	• Sosyal değer • Duygusal değer • Fonksiyonel değer • Ulusal değer • Durumsal değer
Sheth (1991)	• Duygusal değer • Epistemik değer • Durumsal değer • Sosyal değer • Fonksiyonel değer
Grewal, Monroe, Krishnan (1998)	• Kazanım değeri • Değişim değeri
Tse ve diğ., (1998)	• Estetik ve ruh hali • Enstrümantal değer • Sosyal değer (toplumsak kabul ve ahlak) • Sosyal değer (Popülerlik) • Zevk alma • Değer (Fiyata göre)
Sweeney, Soutlar ve Johnson (1999)	• Sosyal değer • Duygusal değer • Fonksiyonel değer (Para için fiyat/değer) • Fonksiyonel değer (Performans/kalite) • Fonksiyonel değer (çok yönlülük)
Sweeney ve Soutlar (2001)	• Kalite • Duygusal değer • Fiyat • Sosyal değer
Sin ve diğ., (2004)	• Estetik değer • Enstrümantal değer • Sosyal değer • Ulusal değer • Aile değeri • Toplumsal değer

Bir hizmetin karşılanması, o hizmetin bütün bileşimi ile ele alınmasını gerektirir. Sözgelimi, bir iş adamının yolculuk esnasında bir otelde gecelediği düşünülecek olursa, konaklama hizmetinin o müşteri için hangi destek ve zenginleştirici hizmetlerle sunulması gerektiği iyi düşünülmelidir. O müşteri, erkenden kalkmak için, uyandırılmak isteyebilir ama bu isteğini bildirmeyi unutmuş olabilir. Resepsiyon görevlisi, müşterinin böyle bir isteği olup olmadığını sormayı akıl edebilmelidir.

3.2. Müşteri Beklentileri ile Müşteri Algılamaları

Müşteri beklentilerinin müşteri algılamaları açısından değerlendirilmesinde hiç şüphesiz ki tüketicilerin bir hizmetten beklentilerini ve sunulan hizmeti algılamalarını etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörlerden bazılarını yönetim denetim altına alamaz, bazılarını ise denetleyebilir. Beklenenle algılanan hizmet arasındaki farkların müşteri özellikleri ve hizmet özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

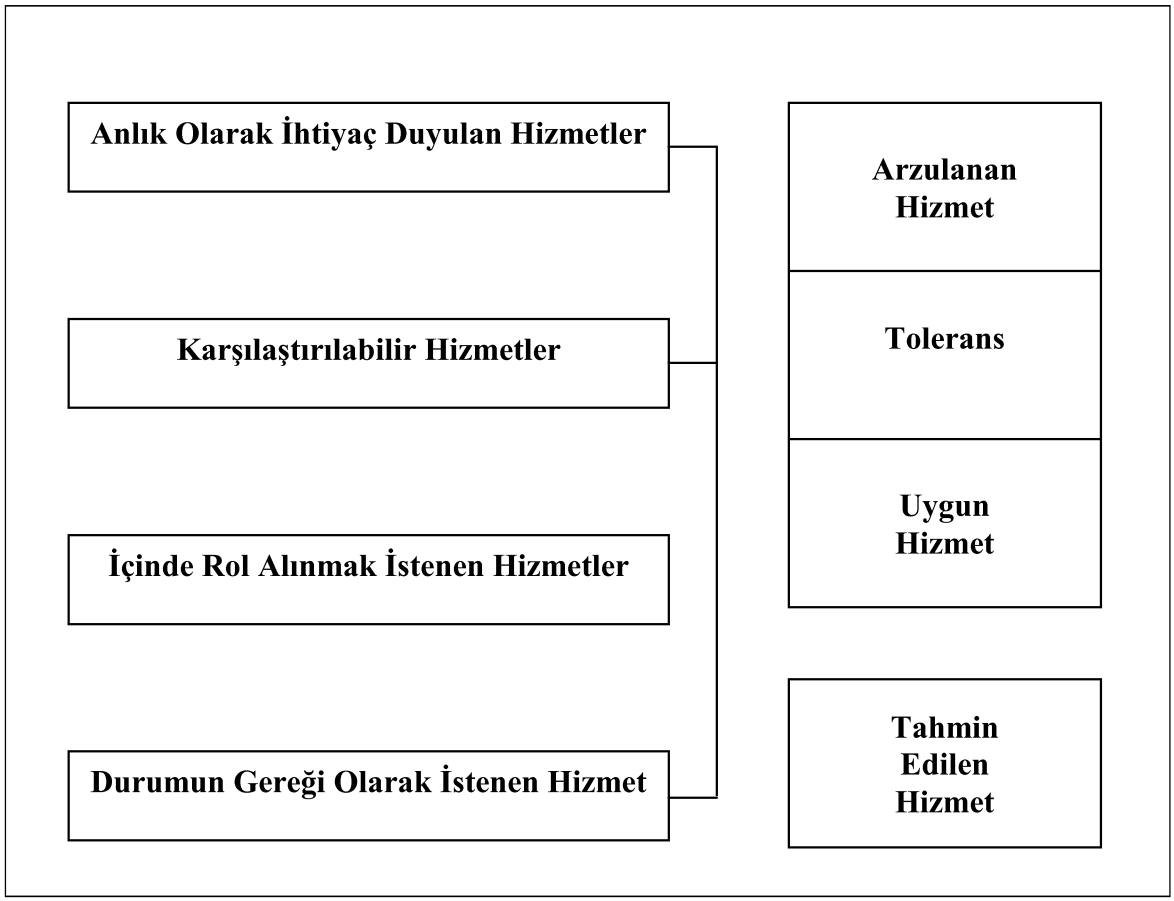
"Müşteri özelliği onun kimliği, psikoloji, toplumsal, fiziksel durumu ile hedefleri açısından değerlendirilir. Bu özellikler onun hizmet beklentilerini etkiler. Sözgelimi, spora düşkün bir tüketici iş çıkışında gittiği spor tesisinde yiyecek ve içecek ihtiyacının basit bir biçimde de olsa (Fast-food) karşılanmasını bekler. Buna karşılık eşiyle akşam yemeğini dışarıda yemek isteyen tüketicinin beklediği hizmet kalitesi ve düzeyi başkadır" (İslamoğlu v.d., 2006, s:142).



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:142

Şekil 14. Hizmet Kalitesi Düzeyi

Şekil 14'de ifade edilmek istenildiği gibi tüketicilerin hizmet beklentileri bir de hizmetlerin özelliklerine göre değişiktir. Bazı hizmetler anlık ve bazen de beklenmedik biçimde ortaya çıkarlar, örneğin; otomobilin yolda bozulması karşısında beklenen hizmet gibi. Bazı hizmetler ise, karşılaştırılabilir hizmetlerdir. Bir otel işletmesinin sunduğu hizmetleri tüketici bir başka işletmeninki ile karşılaştırabilir. Müşteri, bazı hizmetlerin üretim ve sunum sürecinde rol almak isteyebilir. Durumun gereği olarak beklenen hizmetler vardır. Bir kaza anında sigorta işletmesinden beklenen hizmetler gibi. Bu ilişki Şekil 13'deki gibi gösterilebilir.

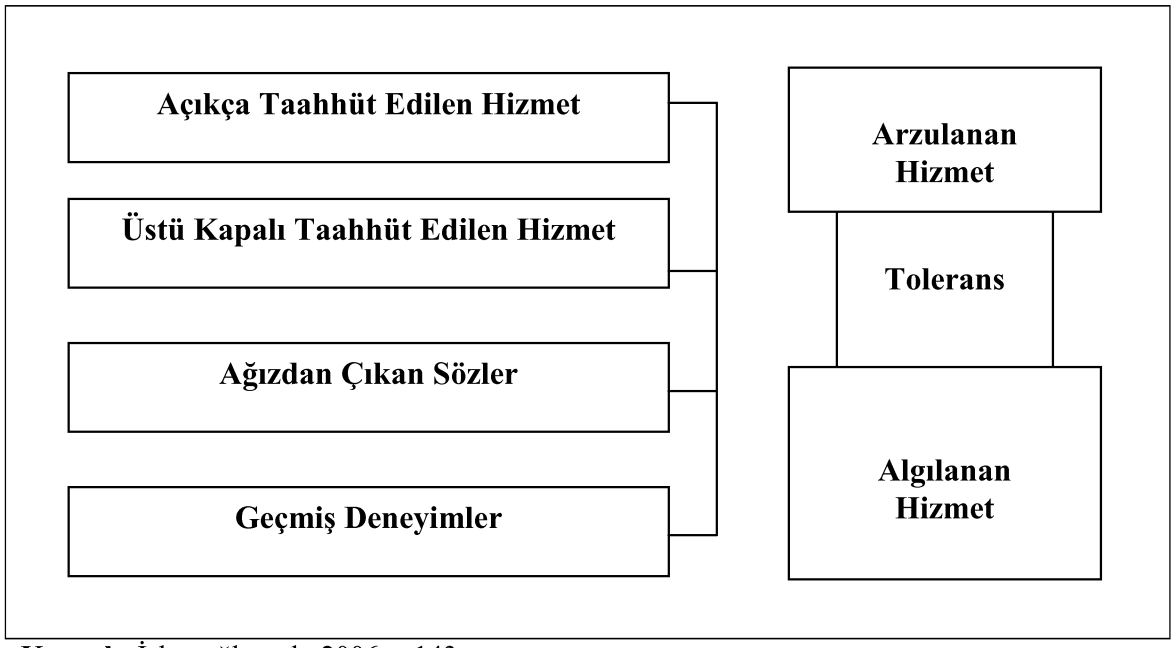


Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:143

Şekil 15. Hizmet Beklentileri ile Hizmet Özellikleri Arasındaki İlişki

Şekil 15'de kabul edilebilir hizmet beklentileri üzerindeki etkilerin muhtemel kaynaklarını hizmet özelliklerine göre göstermektedir. Aynı şekilde, arzu edilen hizmet düzeyi beklentileri Şekil 14'deki gibi gösterilebilir.

Bir öğrenci üniversite yaşamı boyunca kalacağı yurda gitmeden önce, yurtta dış hatlara açık bir telefon bağlantısının olmasını bekleyebilir. Bu tahmin edilen hizmettir. Yurda gittiğinde her odada dış hatlara açık bir telefon olduğunu öğrenmesi arzulanan hizmet düzeyini oluşturur. Yurtta internet bağlantısının da olması öğrencinin beklediği hizmet düzeyinin üzerindedir. Dolayısıyla müşterilerin beklentilerine göre verilen hizmetlerin düzeyi ve algılanabilirliği değişiklik göstermektedir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:143

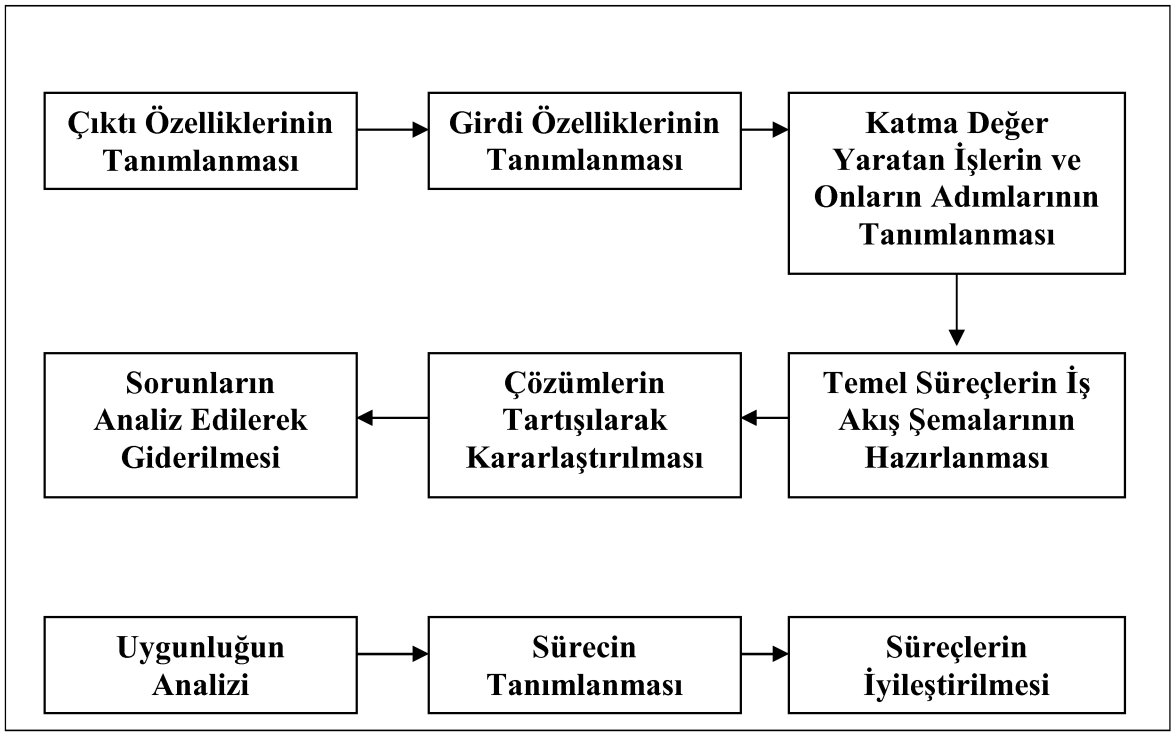
Şekil 16. Hizmet Düzeyi Beklentileri

"Açıkça ve üstü kapalı olarak taahhüt edilen bir hizmeti, müşteri, hizmeti sunanın anlatmak istediği içerikten daha kapsamlı bir içerikte algılama eğiliminde olduğu gözden uzak tutulmamalıdır. Bunun için de bu türden taahhütler ideal değil gerçekçi olmalıdır. Müşterinin aynı hizmeti farklı işletmelerden almış olabileceği, arkadaş gruplarından hizmet hakkında bilgi sahibi olabileceği dikkate alındığında, onun belirli bir deneyim sahibi olduğu göz ardı edilmemelidir. Müşterinin arzuladığı hizmet bir yandan onun hayaline öte yandan deneyimine bağlı olarak oluşur" (İslamoğlu v.d., 2006, s:143).

3.3. Hizmet Süreçleri

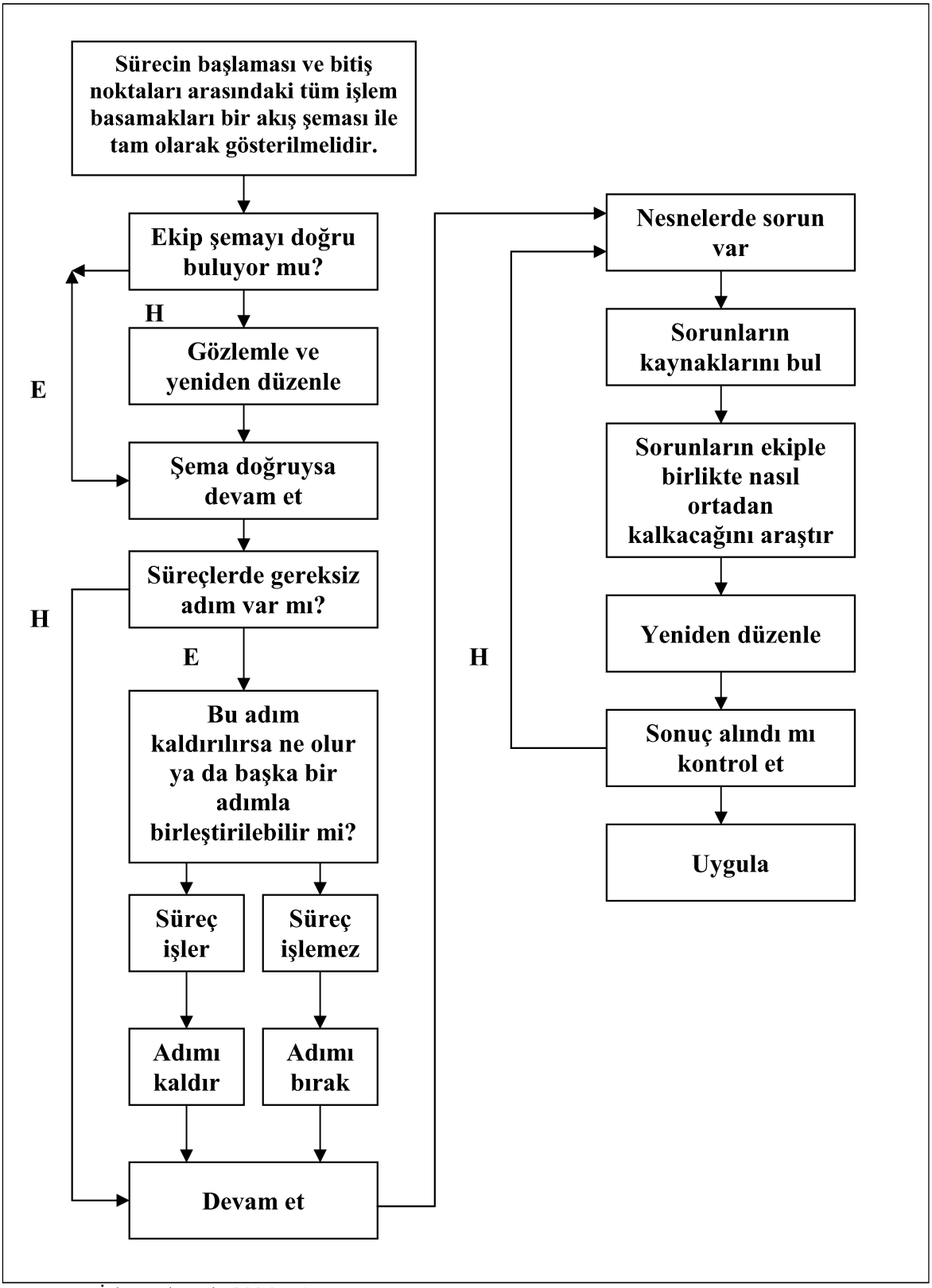
Hizmet süreci, bir girdiye ilave edilen değer ve bunun için yapılan işleme verilen addır. Süreç, belirli bir çıktıyı ya da onun bir parçasını elde etmek için, birbiriyle etkileşim içinde olan, işlemlerdir. Süreçler bir işin tümü ya da parçası olarak temel ve alt süreçler şeklinde hiyerarşik bir sıraya konabilir.

Bir hizmet işletmesi, sunacağı öz hizmetin ve bunu destekleyip zenginleştiren hizmetlerin neler olduğuna karar verdikten sonra, bu hizmetlerin sunuluşu ile ilgili olan süreçleri anlamlı bir sıraya koymalı yani, bir sunuş modeli belirlemelidir. Bu model oluşturulurken maliyet, müşteri tatmini, kolaylık, basitlik ve rahatlık göz önünde tutulmalıdır. Tüketiciler giriftlikten nefret ederler. Karmaşık bir hizmet sunumu tatminsizliğin kaynaklarından biridir. Bu nedenle, müşterinin o hizmeti hangi süreçleri izleyerek alması gerektiğine müşteri gözüyle bakılmalıdır.



Şekil 17. İş Süreçlerinin İyileştirilmesi

Süreç iyileştirme çalışmalarından başlangıçta da belirtildiği gibi, mevcut iş akış şemalarının elde edilmeleri yani, çizilmeleri gerekir. Bu çizim, mevcut durumu bütün ayrıntıları ile ortaya koymalıdır. Bundan sonra diğer çalışmalara geçilmelidir. Bir süreç iyileştirme çalışması aşağıda sıralanan Şekil 18 ve Şekil 19'daki gibi ele alınıp yürütülmelidir.

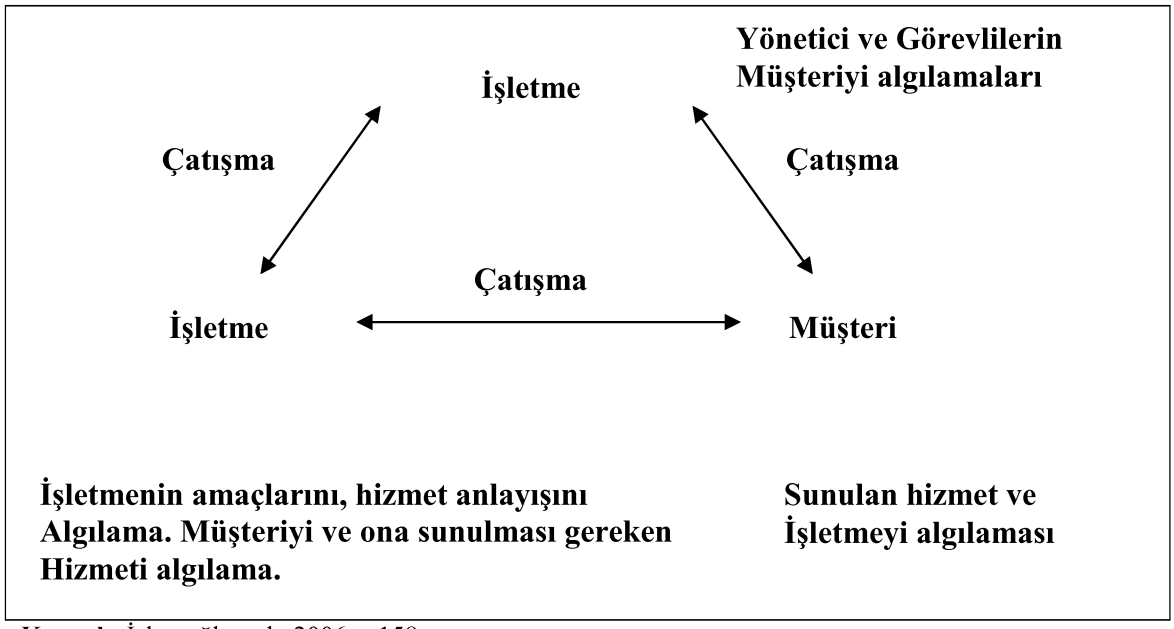


Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:157

Şekil 18. Süreç İyileştirme Faaliyetleri

"Hizmet süreçlerini iyileştirme faaliyetlerini yürütürken; işletme yönetimi, çalışanlar ve müşteri arasında üç temel çatışma kaynağının olduğu dikkatten uzak tutulmamalıdır. Hizmet sunanla onu alanın ayrılmazlığı, müşterinin hizmet süreçlerine katıldığı göz önüne alındığında, bu üç çatışmayı yönetmenin müşteri tatmini ve bağlılığı üzerindeki etkisi kendiliğinden anlaşılır" (İslamoğlu v.d., 2006, s:157-158).

Bu ilişki Şekil 19'daki gibi gösterilebilir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:158

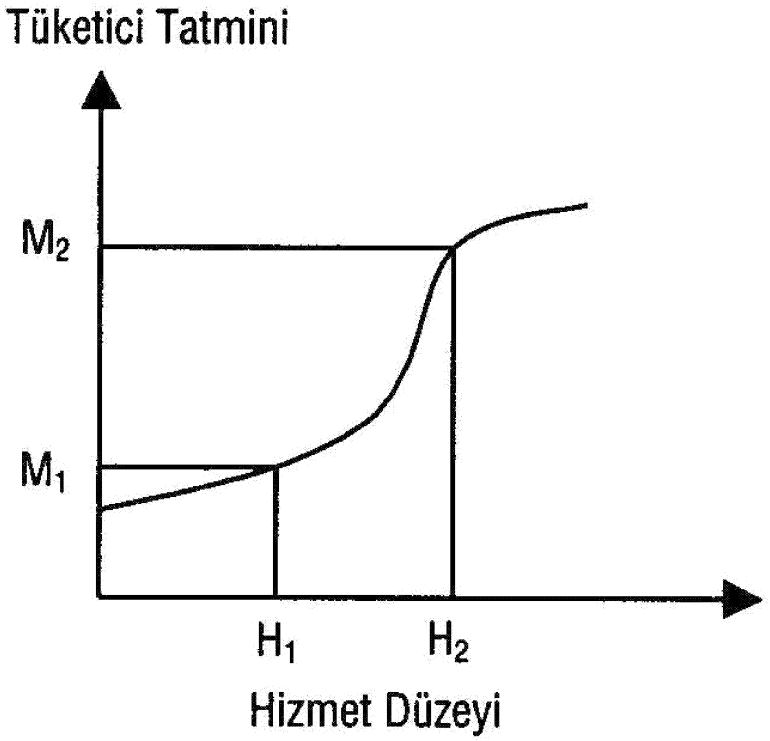
Şekil 19. Hizmet Sürecindeki Çatışmalar

İşletmenin tanımlandığı bir hizmet anlayışı ile hizmeti sürdürmesi, onun görevliler tarafından algılanıp özümlenmesine bağlı olduğu kadar, yöneticilerin performans değerlendirme kriterlerine de bağlıdır. İşletmenin tanımlandığı hizmetle müşterinin beklediği arasındaki açık bir çatışma kaynağı oluşturur. Öte yandan görevlinin hizmet anlayışı ile müşterinin hizmet beklenti ve anlayışı arasındaki açık da bir başka çatışma kaynağıdır.

Çatışma kaynaklarından biri de süreçler üzerindeki hâkimiyettir. Bu hâkimiyet bazen müşteride bazen görevlidedir. Bu hâkimiyet bazen paylaşılmak istenebilir bazen de sorgulanabilir. Paylaşma ve sorgulama, bazen çatışma kaynağı olabilir.

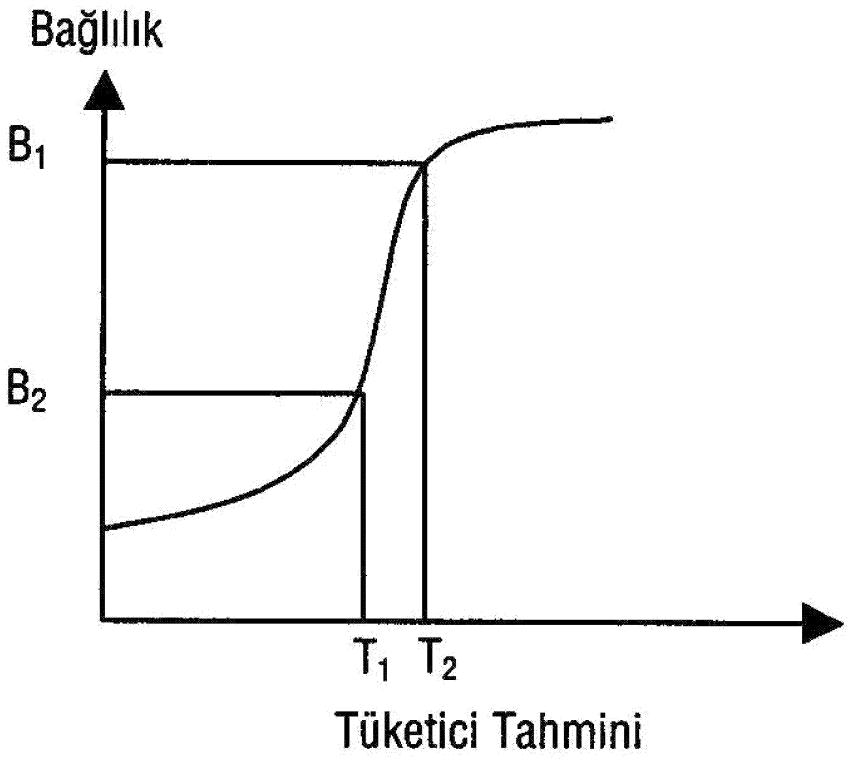
3.4. Hizmetlerde Etkinlik ve Verimlilik

Hizmetlerin kalitesi ve düzeyi bir yönüyle de onların maliyetleri ile ilgilidir. Yüksek düzey ve kalitede sunulan bir hizmetin maliyeti dolayısıyla da fiyatı yüksek olacaktır. O nedenle maliyeti düşürmek için etkinlik, etkililik ve verimlilik koşullarında ilerleme sağlamak gerekir. Bu koşullar planlanan kara ulaşabilmek açısından da önemlidir. Grafik 3 hizmet kalitesi ile müşteri tatmini; Grafik 4 müşteri tatmini ile işletme bağlılığı arasındaki ilişkiyi göstermektedir.



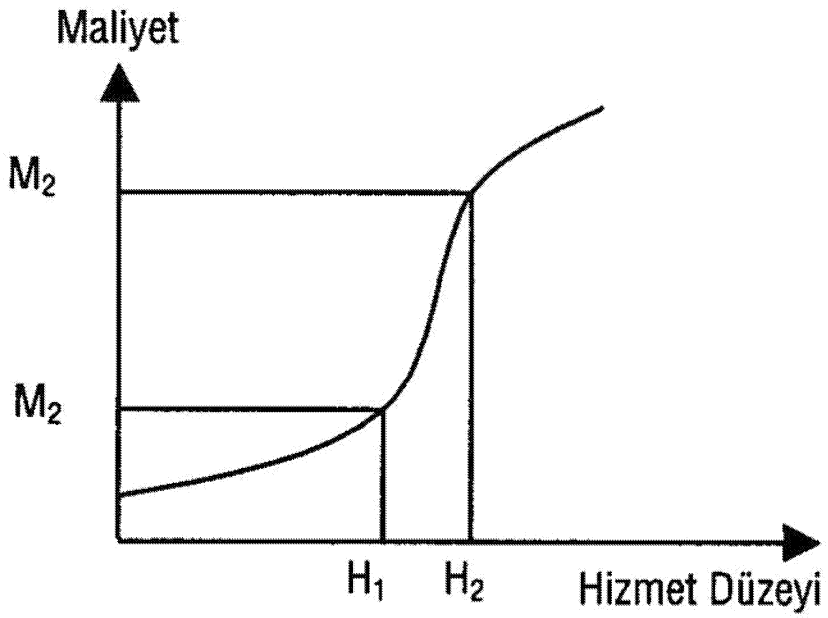
Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:159

Grafik 3. Tüketici Tatmini- Hizmet Düzeyi İlişkisi



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:159

Grafik 4. Bağlılık-Tüketici Tahmini İlişkisi



Grafik 5. Hizmet Düzeyi-Maliyet İlişkisi

Hizmet düzeyinin artması tüketici tatminini artırır, tüketici tatminindeki artış da müşteri bağlılığını artırır. Öte yandan hizmet düzeyi ile maliyeti arasında da S eğrisine benzer bir ilişki vardır. Grafik 5, bu ilişkiyi göstermektedir.

Üç şekilden de anlaşılacağı gibi, etkililik, etkinlik ve verimlilik yoluyla hem hizmet kalitesine artırmak hem de maliyetleri düşürerek fiyat avantajı yaratmak mümkün olmaktadır.

Hizmet sektöründe etkinlik ve verimlilik yoluyla maliyet avantajı sağlayıp hizmet kalitesini ve düzeyini yükseltmek;

- İş görenlere,
- Kullanılan teknolojiye,
- Hizmet süreçlerindeki başarıya,
- Tüketici beklentilerini tahmin etmeye,
- Lojistik faaliyetlerdeki başarıya,
- Örgütsel yapıya bağlıdır.

Hizmetler büyük ölçüde insan ilişkilerine dayandıklarından, iş görenlerin bilgi, beceri, deneyim, ustalık, uzmanlık, işe bağlılık, hizmet anlayışları hem etkinlik hem de verimlilik üzerinde etkilidir. Bir seyahat acentesinin Amerikalı müşterisi bir kış günü İstanbul Hilton otelinde kalıyor ve ertesi gün sabah 9 uçağı ile ABD'ne uçacaktır. Saat 7'de otelden alınıp hava alanına götürülmesi gerekiyor. O gece İstanbul'a müthiş bir soğukla kar geliyor. Şoför otomobilin dizeli donmasın ve işi aksamasın diye geceleyin üç kez kalkıp aracını çalıştırıyor ve müşteriyi tam zamanında hava alanına ulaştırıyor.

İş görenlerin önemini kavramış olan girişimci ve yöneticiler, değişik yollarla onları eğitmekte, isteklendirmekte ve onlara işlerinin gereği olan uzmanlığı kazandırmaktadır. Emek yoğun bir hizmette fiyat avantajının emeğin verimliliğine bağlı olduğunu bilmektedirler. Bunun için de bir yandan hizmetin gereği olan uzmanlık eğitimine öte yandan tüketici beklentileri ve teknoloji kullanımı ile ilgili eğitimlere ağırlık vermektedirler.

İş görenlerin eğitilmeleri tek başına yeterli değildir, iş görenlerin örgüt bağlılığı ve sadakati de gereklidir. Bu nedenle, örgüt bağlılığını artırıcı önlemlere başvurmak ve bu yöntemlerden ve uygun motivasyon araçlarından olabildiğince yararlanmak gerekir. Örgüt bağlılığı yüksek olmayan bir iş görenin bilgisi, uzmanlığı, sorun çözme yeteneği ve olursa olsun, bunları işine yansıtmada istekli olmaz.

Hizmetlerde insan ilişkilerinin önemi yanında hizmeti sunanlarla hizmeti alanlar arasındaki muhtemel çatışma kaynaklarını azaltmak ve maliyet avantajı sağlamak için, teknolojiden yararlanılmalıdır. Otomasyon, bilgisayar destek sistemleri, internet, intranet, veri tabanları ve bilişim sistemleri bu avantajları sağlamaktadır. Bankalar ATM, karayolları OGS ile hem faaliyet maliyetlerini azaltmakta hem de müşteri yakınmalarını, bekleme sürelerini azaltmaktadırlar. Sağlık merkezleri ve bazı spor işletmeleri de bu uygulamalara başvurmaktadır.

Teknolojiden yararlanmak hem ona uygun alt yapıyı hem de onu kullanacak personelin yeterliliğini gerektirir. Personel o teknolojiyi öğrenerek uygulamada direnç gösterebilir. Bu direnç değişik nedenlere dayanabilir. Bunun için, öncelikle o nedenler ortadan kaldırılmalıdır. Elektronik daktiloların ilk piyasaya sunulduğu dönemlerde, büro hizmetleri sunan bir işletme, çalışanların fikrine başvurmaksızın, eski daktilolarını bu yenileri ile değiştirerek başarı elde edeceğini sandı. Ama ummadığı biçimde personelin "bu daktilolar uygun değil" direnci ile karşılaştı. Bir üniversite yönetimi yeni bir öğretim yöntemini uygulamak ister, ancak, akademisyenler bu yöntem işe yaramaz deyip direniyorlar. Neden yeni bir iş yüküdür. Eski alışkanlıkları ya da davranışları kaldırıp yerine yenilerini koymak her zaman kolay olmuyor.

Bir işletmedeki hizmet süreçleri iyi düzenlenmemiş, temel hizmetle destekleyici ve zenginleştirici hizmetler arasındaki uyum iyi örgütlendirilmemiş ise, iş görenlerin isteğine rağmen verimlilik sağlanamaz. Tekrarlanan faaliyetler, faaliyetler ve hizmet çeşitleri arasında uyumsuzluklar ortaya çıkar ve verimlilik düşer. O nedenle bir hizmetin sunumu ile teslimi müşterinin o hizmeti satın alıp tüketmesine kolaylık sağlayacak biçimde düzenlenmelidir.

Tüketici beklentilerini doğru belirlemek hem tüketici tatmini hem de hizmet süreçlerini düzenleme bakımından önemlidir. Öte yandan örgüt yapısı hem etkinlik ve verimlilik bakımından hem de tüketici tatmini bakımından ayrı bir öneme sahiptir. İyi örgütlendirilmemiş bir hizmet iletmesinde müşteri yakınmalarına ve maliyet artışlarına sıkça rastlanmaktadır.

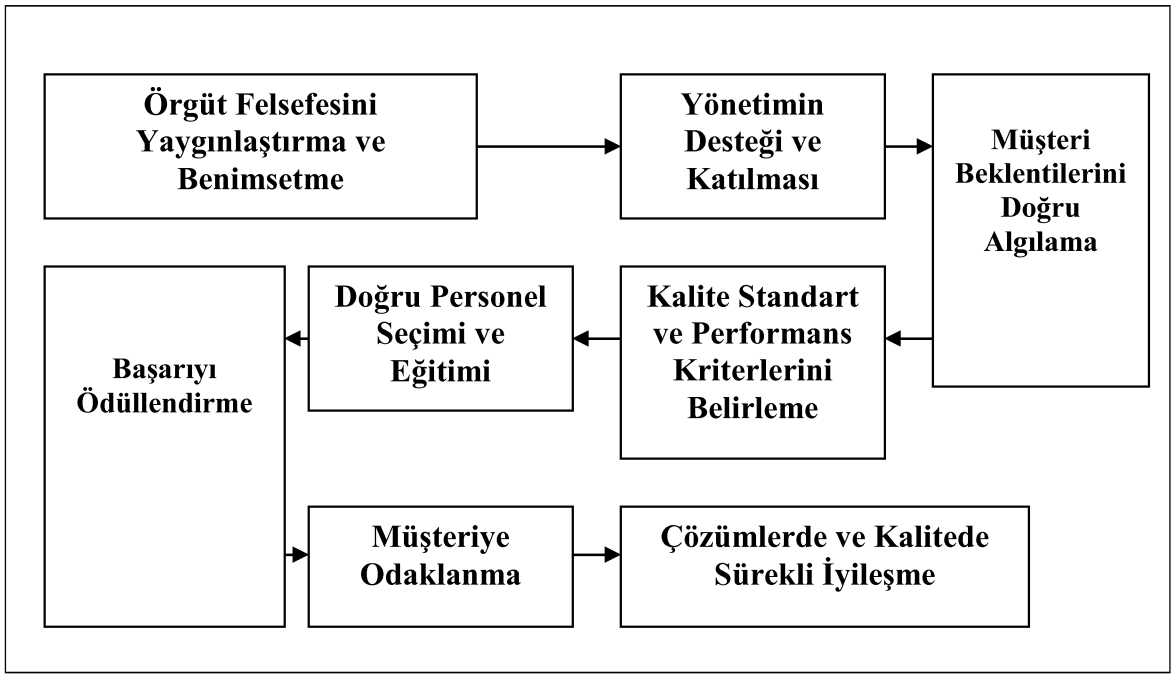
İyi düzenlenmiş bir lojistik sistem, maliyetleri düşürdüğü gibi daha kaliteli hizmet sunumunu da sağlar. İyi bir materyal yönetimi fireleri önler, hizmetin eksiksiz sunulmasını sağlar, stok ve teslim maliyetlerini düşürür.

3.5. Müşteri İlişkileri

Bir seyahat işletmesinin başarılı yöneticisi, kâbusu eğlenceye nasıl dönüştürdü? "Uçak, havalandıktan sonra hava alanına 10 saat gecikmeyle inebilmişti. Uçak havada iki kere durmuş, inişe geçeceği sırada hava alanı etrafında yarım saat tur atmış, 10 saatlik gecikmeden ötürü uçakta su ve yiyecek kalmamış, yolcular açlık ve susuzluktan bayılacak duruma gelmişti.

Seyahat acentesinin yöneticisi, gecikmenin neden olacağı olumsuzlukları önceden tahmin ederek çalışanların bir bölümünü hava alanına getirmiş, yolcuların uçaktan inmelerine, bagajlarını taşımalarına yardım etmelerini sağlamış; hava alanına yiyecek ve içecek getirerek yolculara orada ikramda bulunmuştur. Bununla da yetinmemiş onları otele getirerek, gece orkestra eşliğinde müzik ve dans programı ile eğlendirmiştir. Yolcular sonuçta şunları söylemişler: "Öğrenciliğimizden bu yana böyle eğlenmedik". O yönetici bunları yapmamış olsaydı, yolcuların durumu ve işletme hakkındaki düşünceleri tahmin edilebilir!

Hizmetin mükemmelliği, tüm örgütün tutumunu yansıtır ve her düzeydeki çalışanın, hizmeti bizzat kendi sunsun ya da sunmasın, müşteri beklentilerine odaklanmasını, bu da, müşteri ilişkilerinde yoğunlaşmayı gerektirir.



Kaynak: Hacıefendioğlu, 2006

Şekil 20. Müşteri Hizmeti Sistemi

Müşteri hizmetlerinde başarılı olmak için, her işletme kendi iş alanına göre bir stratejiye sahip olmalıdır. Bu alanda Tablo 6, 7 ve 8 bir fikir verebilir.

Tablo 6. Hizmet Geliştirme Stratejisi

1. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini anlayın ve kavrayın. • Müşterinin ne dediğinden çok ne demek istediği önemlidir. • Müşteri tam anlamı ile iyi dinlenmeli ve her şeyi söylemesine olanak tanınmalıdır. • Tüketici ve müşteri araştırmalarına önem verilmelidir. • Müşteriler hizmet konusunda sürekli bilgilendirilmelidir. 2. Hizmet standartları belirlenmeli ve bunlar abartılmadan müşterilere bildirilmelidir. • Önce çalışanlar bilgilendirilmelidir. • Standartlar ölçülebilir olarak belirlenmelidir. 3. Çalışanların niteliklerini geliştirmek için; • Karar vermelerine olanak tanıyın, • Katılımcı olmalarını sağlayın, • Eğitim, 4. Tatmin olmamış müşterileri etkili bir biçimde ele alıp ikna ve memnun etmek gerekir. 5. Kalite kültürü sürekli geliştirilmelidir.

Tablo 7. Müşteri Hizmetlerinde Çalışanlar İçin Hizmet Geliştirme Stratejisi

1. Müşteriler kesinlikle bekletilmemeli,
2. Müşteriye önyargısız yaklaşılmalıdır,
3. Müşteriyi anlamak için, onu iyice dinlemek gerekir,
4. Dostça, coşkulu ve güler yüzlü olun,
5. Yumuşak davranın,
6. Müşteri ile tartışmayın,
7. Müşteri sorununu iyice anlayın,
8. Hatanızı kabullenin,
9. Size söylenenleri anlamazlıktan gelmeyin,

Tablo 8. Yetersiz Hizmet Nedenleri

- Çalışanlara önem vermeme,
- Yetersiz eğitim,
- Çalışanların olumsuz davranışları,
- Müşteri beklentileri hakkında yeterli bilgiye sahip olmama,
- Algılama farklılıkları,
- Davranış algılama farklılıkları,
- İşletme felsefesi eksiklikleri,
- Yakınmaların yeterli bir biçimde ele alınmaması,
- Yetki ve sorumluluk devrindeki noksanlıklar,
- Müşterilerden kaynaklanan olumsuzluklar.

Müşteri hizmetlerindeki başarısızlık kaynaklarından biri de müşteri yakınmalarını önemsememe ya da bu yakınmaları açığa çıkarmak için çaba göstermemektir. Çoğu işletme yöneticileri ve çalışanları, müşteriler yakınmadıkça, işlerin iyi gittiğini sanır.

Oysa durum hiç de öyle değildir. Müşteriler memnuniyetsizliklerine rağmen, şu nedenlerle yakınmalarını işletme yönetimine yansıtmazlar:

1. Yakınma zaman ve çaba açısından değmez bulunur,
2. Yakınmanın sorunu çözmeyeceğine inanılır,
3. Nereye ne zaman şikâyet edileceği bilinmez.

Müşteri memnuniyeti açısından en tehlikeli olan, sorun olduğu halde, müşterinin yakınmamasıdır. Yakınan müşteri işletme için çok önemli bir fırsat yarattığı göz ardı edilmemelidir. O nedenle de gizli kalmış müşteri yakınmaları açığa çıkartılmalı ve bu yakınmalar doğrultusunda önlem alınmalıdır. Bunu sağlamanın yollarından biri, müşterilere yakınmalarını iletici yolların bildirilmesi ve yakınmaları giderici önlemlerin alınacağı konusunda onlara güvence verilmesidir. Müşteri yakınmalarını onun kaprisi ya da doyumsuzluğu gibi nedenlere bağlamak yapılabilecek hataların en büyüğüdür.

Müşteri yakınmalarını ele alıp çözmek ve müşterileri bu yönlerden ikna etmek dikkatli bir davranış sergilemeyi gerektirir. Müşterinin her zaman haklı olduğu, bilhassa haksız olduğu zaman daha haklı olduğu, bir an olsun unutulmamalıdır. Yüz yüze şikâyetlerde Tablo 9 bir fikir vermektedir.

Tablo 9. Yüz Yüze Şikâyetlerde Yapılması Gerekenler

1. Müşteriyi tam anlamıyla dinlemek, 2. Anlayışlı bir biçimde sorunu bütün yönleriyle kavrama ve anlamak, 3. Müşteriyi yakınmaya sevk eden sorunu ve nedeni iyice anlamak, 4. Müşterinin problemini çözmek için harekete geçmek, 5. Müşteriye ad verip sorunun çözüleceğine ilişkin güvence vermek, 6. Çözümün gerçekleşip gerçekleşmediğini izlemek ve müşteriye geri dönmek, 7. Müşteriden durum ne olursa olsun özür dilemek ve aynı sorunun bir daha yaşanmaması için önlem alındığını belirtmek.

Müşteri hizmete ilişkin bir yakınmada bulunduğu zaman üç olası durum ortaya çıkar. Bunlar:

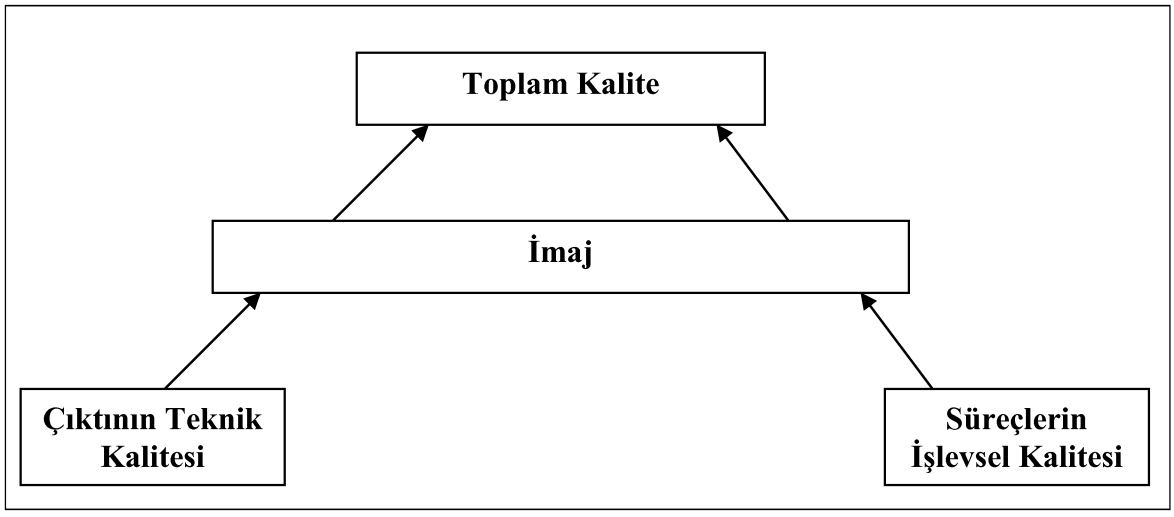
- Müşteri yakındığı konuyu işletmeye iletebilir ve işletmenin tepkisinden memnun olabilir,
- Yakınma sonucunda işletmenin verdiği tepkiden memnun olmayabilir,
- Müşteri yakındığını işletmeye iletmez ve memnuniyetsizlik devam eder.

Yakınmanın işletmeye iletilmemesi yukarıda ifade edilen üç nedene dayanır ki, bir işletme için en olumsuz durumdur. Çünkü burada işletmeye duyulan güvensizlik yatmaktadır. Eğer yakınmalar ustaca ele alınıp çözüm sağlanamaz ya da müşteri ikna edilemezse, bu da işletme açısından son derece tehlike yaratır.

4. HİZMET KALİTESİNİN BOYUTLARI

Hizmet kalitesinin hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki örgüt kültürünün yapısından dolayı ne derece etkilendiğini belirleyebilmek için hizmet kalitesinin boyutlarını incelemek gereklidir. Örgüt kültürünün etkileşim içerisinde bulunduğu alanları incelerken de belirtildiği gibi işletmeler için birincil derecede önem taşıyan değerleri çalışanları yani insan kaynakları gücüdür. Bu güç işletmelerin örgüt kültürü düzeylerini belirler ve o işletmede sunulan hizmetin kalitesinin algılanması da en etkin rolü oynar. Dolayısıyla, hizmet kalitesinin boyutlarının ayrıntılı şekilde gözlemlenmesi çalışmanın kuramsal çerçevedeki boyutuna ışık tutacaktır.

"Hizmet kalitesinin hangi boyutlarda nasıl değerlendirileceği konusunda değişik görüşler vardır. Ancak, bu görüşler arasındaki farklılık tutarsızlık olarak değil, zenginlik ve farklı değerlendirilebilme olarak algılanmalıdır. Bir yaklaşıma göre kalite Şekil 21'deki gibi toplu olarak görülmelidir" (İslamoğlu, 2006, s:143).



Kaynak: Grönroos, 1994, s:38

Şekil 21. Hizmet Kalitesi Boyutları

Hizmet sunumunda, sunan taraf açısından ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kaynağı Tablo 10'da topluca görülmektedir.

Tablo 10. Hizmet Açıklarının Kaynakları

Açık 1	**Açık 3**
Yetersiz pazarlama araştırmaları, Kalite üzerine odaklanmayan araştırmalar Araştırmaların doğru düzenlenmeyişi	Etkin olmayan işe alma ve yerleştirme Rol belirsizlikleri ve rol çatışmaları Personelle fiziki ortam arasındaki uyumsuzluk Uygun olmayan ücret ve değerlendirmeler Yetkilendirme ve donatım noksanlıkları
İletişim yetersizlikleri İlişki yetersizlikleri Yönetici ve personel arasındaki aşırı hiyerarşik kademe sayısı Hedef müşteri tanımı yetersizliği İlişkiden çok işlemlerde yoğunlaşma Mevcut müşterilerden çok yeni müşteri edinme üzerinde yoğunlaşma	Arz-talep dengesini kuramama Müşteri profilinin uygunsuzluğu Talebi düzenlemek için fiyata aşırı önem vermek Müşterilerin rol ve işlevleri ile ilgili verilmesi gereken bilginin yetersizliği Müşterilerin birbirlerini olumsuz yönde etkilemeleri
Açık 2	**Açık 4**
Müşteri yönlü hizmet standartlarının olmayışı Süreç yönetimindeki yetersizlikler Yapılamazlık ve gereksizlik algılaması Yönetimin ve personelin kendini yeterince adamayışı Sistematik olmayan yeni hizmet dizaynı Belirsiz ve tanımlanmamış hizmetler Tasarımla konumlandırma arasındaki ilişkiye dikkat etmemek	Müşteri beklentilerini yönetmede iletişim beceriksizlikleri Müşterilere yardımcı olamama ve onları eğitememe Tutundurma yöntemleri ile aşırı vaatlerde bulunma Kişisel satışla yerine getirilmeyecek vaatler sunma Yerine getirilemeyecek vaatlerde bulunma izlenimi yaratma

Kaynak: Zeithaml and Bitner, 1996, s:49

Hizmet kalitesinin hangi boyutlarla ölçülebileceğine ilişkin değişik görüşler vardır. Johnston 18 boyutta, Parasuraman 10 boyutta, Zeithaml 5 boyutta hizmet kalitesinin ölçülmesi gerektiğini ileri sürmektedirler. Bunlarla ilgili boyutlar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Johston	**Parasuraman**	**Zeithaml**
Erişilebilirlik	Erişilebilirlik	Güvenirlilik
Güvenirlilik	Güvenirlilik	Sorumluluk
Güvenlik	Güvenlik	Çalışanlara güven
Heveslilik	Heveslilik	Fiziksel koşullar
Dürüstlük	Dürüstlük	Empati
Empati	Empati	
Yeterlilik	Yeterlilik	
İletişim	İletişim	
Nezaket	Nezaket	
Konfor	Fiziksel görünüm	
Estetik		
Yardımseverlik		
Bulunurluluk		
İlgi		
Bilgi		
Düzen		
Esneklik		
Dostça yaklaşım		

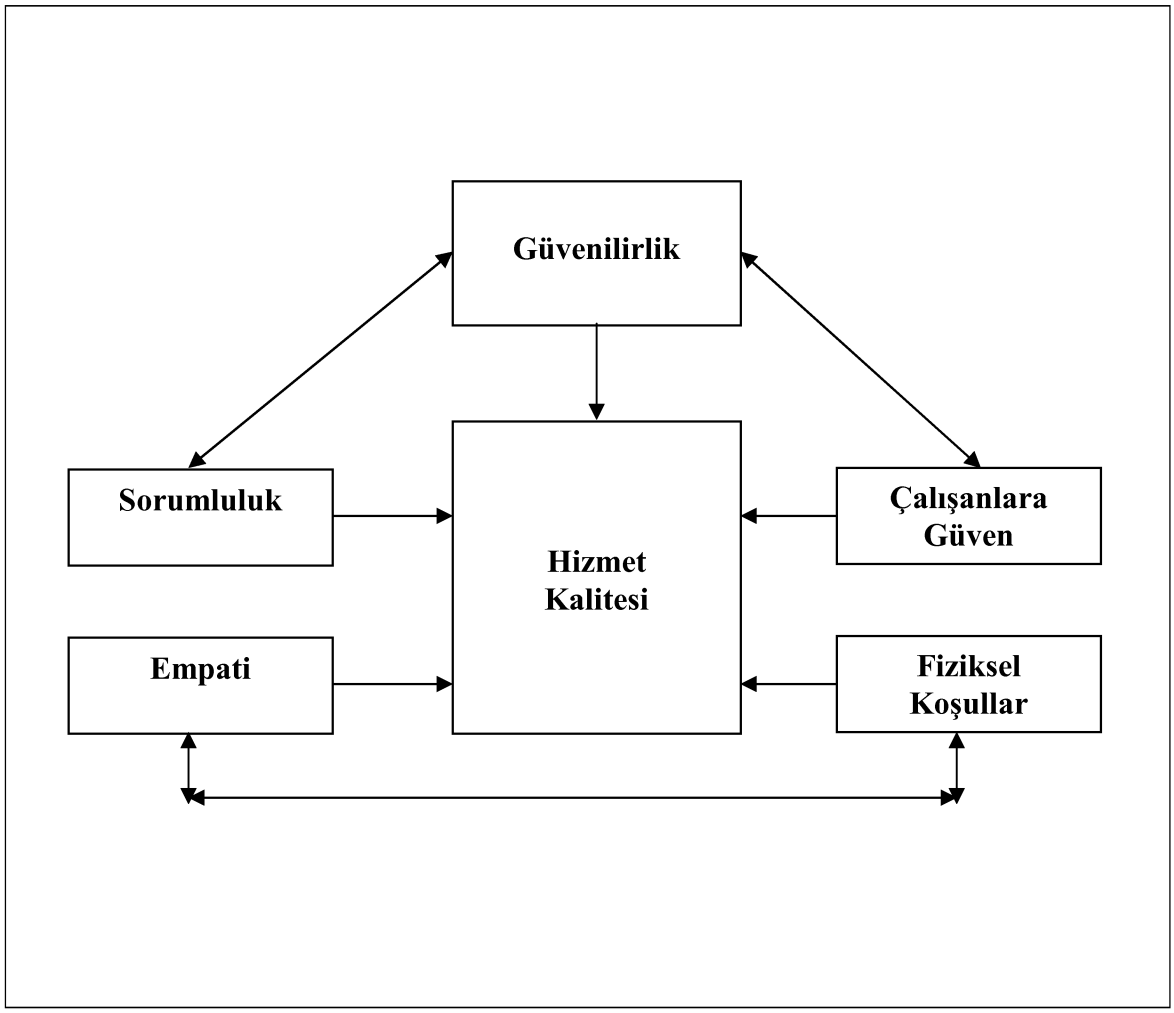
Kaynak: Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991, s:420)

Zeithaml beş boyut itibariyle değişik hizmetlerdeki kaliteyi Tablo 12'te örneklemiştir.

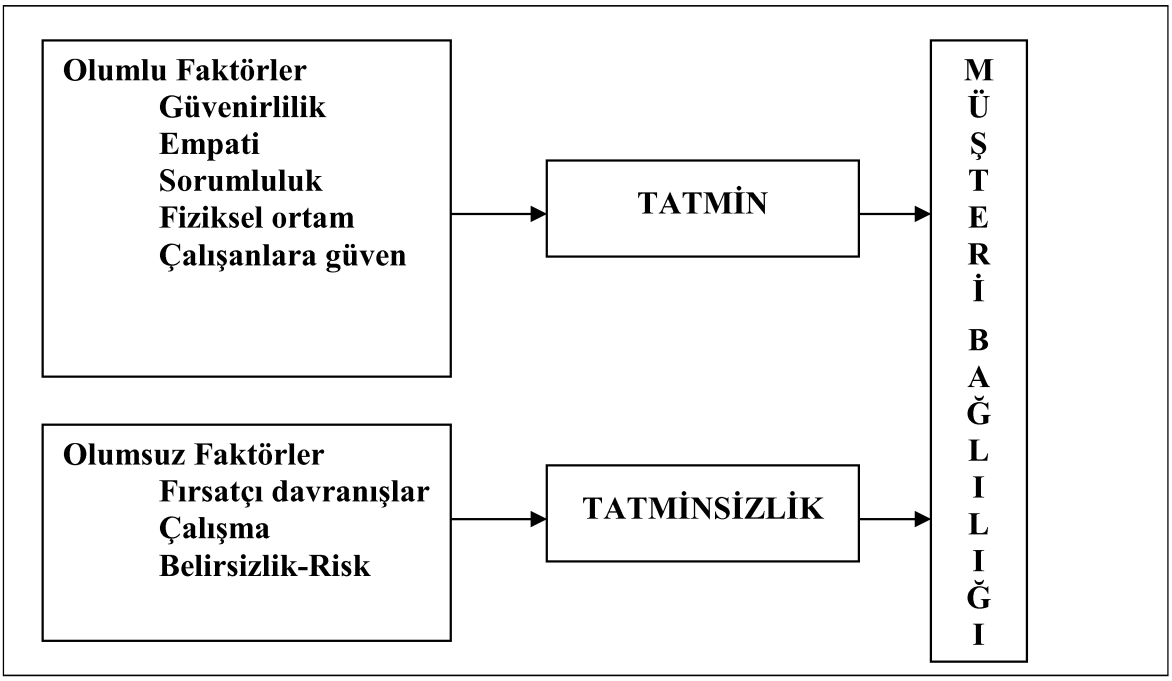
Tablo 12. Tüketicilerin Beş Boyutta Hizmetleri Yargılaması

Hizmet	Güvenirlilik	Sorumluluk	İtimat	Empati	Fiziksel koşullar
Otomobil Tamiri	Sorunu hemen tespit etti ve söz verdiği zamanda çözdü	Bekletmedi ve nazikçe ihtiyacımı karşıladı	Mekanik konusunda gerçekten bilgililer	Beni hatırladı. Geçmişte yaşadığım sorunları biliyor.	Bekleme salonu var, tüm ekipmana sahip
Hava Yolu Şirketi	Kalkış ve varış saatleri konusundaki taahhütlerine uyar	Bilet, bagaj hizmetlerinde dikkatli ve hızlı bir sistemleri var	İşlerinde uzman, güvenilir çalışanlara ve iyi bir isme sahipler	Müşterinin özel ihtiyaçlarına ve isteklerine eğiliyorlar	Uçaklarda her türlü ihtiyaç için uygun yerler var
Hastane	Randevulara dikkat edilir	Bekletmeden hastayı dinlemeye istekliler	Bilgililer, uzmanlar	Daha önceki ziyaretlerimi hatırladılar. Hastalığım ve şikâyetlerim hakkında bilgililer.	Bekleme odaları, soyunma kabinleri ve ekipman güzel
Mimarlık	Projeyi söz verdiği zaman ve bütçe ile yapar	Değişiklikler ve önerile için geri dönmeyi ve beni dinlemeyi iyi bilir	Uzman, bilgili ve değişik tarzlar hakkında fikir sahibi. Araştırmayı sever	Özel istekleri karşılamak için sabırlıdır. Açıkça her alternatifi değerlendirir	Ofis ve ekipmanı iyi donanımlı
Otel	Resepsiyon kayıtları muntazamdır. Rezervasyonuna güvenilir.	Zararına da olsa müşteri isteklerini karşılamada gönüllüdürler	Müşteri için özel bilgi sistemleri var. Müşterilerini hatırlarlar	Müşterilerin özel isteklerine eğilirler ve onları karşılarlar	Otelde konfor ve temizlik Vasıtaları güzel

Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:146



Şekil 22. Zeithaml'ın Hizmet Kalitesi Boyutları



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:147

Şekil 23. Tatmin Üzerinde Etkili Olan Faktörler

İlişkisel pazarlama açısından bakıldığında hizmet pazarlamasındaki kalite bir de Şekil 23'deki gibi ele alınabilir. Tatmin üzerinde olumlu ve olumsuz etkiye sahip faktörler aracılığı ile müşteri bağlılığının nasıl sağlanabileceği daha açık olarak görülebilir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1991, s:420); ürünlerin kalitesini içeren yöntemlere dayanılarak hizmet kalitesinin belirlenemeyeceğini ve ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Parasuraman v.d. (1991, s:420) yaptıkları çalışmalar ile şu üç sonucu açıklamışlardır.

i. Hizmet kalitesi, ürün kalitesini değerlendirmeye göre daha çok güçtür.

ii. Hizmet kalitesi beklenen hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ise sonuçlanmaktadır.

iii. Hizmet kalitesi algılamaları; çıktıyı kapsadığı kadar hizmet tedariki sürecini de kapsamaktadır.

Müşteriler, kalite düzeyini değerlendirirken, 5 boyutu dikkate almaktadırlar. Müşterilerin değerlendirdikleri boyutlar önem sırasında göre; güvenirlik, tepkisellik, güven, empati ve somut nesnelerdir. Müşteriler, hizmet kalitesini değerlendirirken, her zaman için, bu 5 boyutu kullanmayabilmektedirler. Örneğin, ATM'de işlem yaparken, empati ilgili bir kalite boyutu olamamakta ve bir hizmet için randevu almak amacıyla telefonla görüşme yapılırken somut nesneler bir kalite boyutu olmaktan çıkmaktadır.

Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991, s:420) müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken dikkate aldıkları 5 boyut olarak şunları belirtmişlerdir;

4.1. Güvenilirlik

"Güvenirlilik yönetime, onun politikalarına, çalışanlarına, hizmetin kalitesine ve zenginliğine, çalışanlarıyla birlikte onların dürüstlüklerine, işletmenin tüm yeteneklerine olan güveni kapsar" (İslamoğlu v.d., 2006, s:147). Araştırmalara göre, hizmet kalitesini algılamada en önemli boyut, güvenirliliktir. İşletmelerin vaat ettiği hizmeti tam ve doğru olarak yerine getirme yeteneği olarak tanımlanabilir" (Oral, 2006, s:25).

Güvenilir hizmet performansı, bir müşteri beklentisidir ve hizmetin her zaman aynı şekilde ve hatasız yerine getirilmesi anlamına gelmektedir. Güvenirlik, işletmenin, hizmetlerin sunumu, hizmetlerin tedariki, ortaya çıkan sorunların çözümü ve fiyatlandırma ile ilişkin vermiş oldukları sözleri yerine getirebilmelerini içermektedir.

Güvenirlilik boyutuna örnek olarak; bir araba tamirinde problemin ilk seferde giderilmesi ve söz verilen zamanda teslimin sağlanması, havayolunda; uçakların, belirtilen saatte hareket etmesi, bir poliklinikte; teşhislerin doğruluğu verilebilir.

Güvenirlilik basitçe ifade edilirse verilen sözde her yönüyle durmayı ifade eder. "Hizmetin zenginliği, teslim kolaylıkları, fiyatı, sorun çözme vb. konularda taahhüt edilen hizmetlerin kusursuz bir biçimde sunulması müşterinin işletmeye duyduğu güveni belirler. Özellikle temel hizmete ilişkin güvenirlilik hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir" (İslamoğlu v.d., 2006, s:147).

Esasında, güvenirlilik ticaretin olmazsa olmaz kuralıdır. Bir sigorta şirketi, "zararın anında karşılanması" sloganını kullanmaktaydı. Sigortalamış olduğu bir yük gemisi fırtınaya yakalanıp battı. Şirket bunu bir fırsata dönüştürdü. Zararı karşılayan çeki gemi sahibine teslim etmeyi görüntüleyerek bunu reklâmlarla kamuoyuna duyurdu.

4.2. Sorumluluk/Tepkisellik

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1993)'nin hizmet kalitesini değerlendirirken dikkate aldıkları 5 boyuttan bir diğeri sorumluluk başka bir ifadeyle tepkisellik boyutudur. Hizmet işletmelerinin, müşteriye yardım etmeye ve söz verilen hizmeti sağlamaya gönüllü olmalıdır. Özel bir istek olmadan müşterilerin bekletilmesi, müşterilerin kalite algılamalarını olumsuz olarak etkilemektedir.

"Tepkisellik müşterilerin şikâyeti ve istekleri ile ilgilenerek hızlı bir şekilde bu istekleri yerine getirmeyi gerektirmektedir. Hizmet işletmelerin tepkisel olabilmeleri, hizmeti bireysel müşteri ihtiyaçlarına göre uydurabilme esnekliği ve yeteneği ile de ilgilidir. Bir hizmetin zamanında yerine getirilememesi durumunda profesyonelce ve hızlıca tepki gösterebilme yeteneği olumlu kalite algılamalarına dönüşebilmektedir" (Oral, 2006, s:25).

Dolayısıyla, tepkisellik boyutuna, araba tamirinde; ulaşılabilirlik, bekleme süresinin azlığı ve isteklere cevap verebilme, havayolunda; biletlerin satın alınmasında güvenilir ve hızlı bir sistem, bagajların taşınma durumu, bir poliklinikte; ulaşılabilirlik, bekleme süresinin az olması örnek olarak verilebilir.

"İşletme yönetiminin ve çalışanların içtenliğini, hevesliliğini, hizmet anlayışını, nezaketini, hizmet sunmadaki titizliğini, dikkatini, özenini, müşteri problemlerini çözmedeki sabrı, iletişimi içine alan bir kavramdır. Bir seyahat acentesi şoförü, ertesi gün otelden bir müşteriyi saat 8'de alıp hava alanına götürecektir. O gece beklenmedik bir biçimde soğukla birlikte müthiş kar yağar. Şoför, ertesi günü düşünerek gece iki kez kalkıp mazot donmasın diye arabasını çalıştırır ve müşterisini zamanında hava alanına ulaştırır. Bu, bir sorumluluk örneğidir" (İslamoğlu, v.d., 2006, s:148).

4.3. Çalışanlara ve İşletmeye İtimat/Güven

Çalışanların, bilgileri ve tavırlarıyla, müşterilerde hizmet işletmesine karşı güven yaratma yeteneğini ifade etmektedir. Güven verme boyutu; hizmeti sunabilme yeteneği, nezaket, müşteriye saygı, müşteriyle etkili iletişim ve hizmeti sunanın, müşterilerin ilgilerine odaklandığını gösteren tavırları kapsamaktadır.

Bu boyut, özellikle müşterilerin yüksek risk aldıklarını düşündükleri ve çıktılarını değerlendirmede yeteneklerine ilişkin kararsız oldukları durumlarda önemli olmaktadır. Bu hizmetlere örnek olarak, banka işlemleri, sigorta, tıbbi ve hukuki hizmetler belirtilebilir. Güven boyutuna örnek olarak, araba tamirinde konularında uzman tamirciler, havayolunda; güvenilir isim, yetenekli çalışanlar, bir poliklinikte; bilgi, beceri düzeyleri ve ün verilebilir.

"İtimat, her tür ticaretin şaşmaz kuralıdır. Bu hem işlerin, hizmetlerin en iyi biçimde yürütüleceğine hem de her hangi bir riskle karşılaşılmayacağına olan itimadı içine alır. Karşılaşılma riskinin yüksek olduğu hizmet türlerinde itimat boyutu daha önemli hale gelir. Örneğin, bir sağlık hizmeti satın alacak müşteri hastane seçerken karşılaşacağı riski dikkate alarak bu seçimi yapar" (İslamoğlu v.d., 2006, s:148).

4.4. Empati

Bu kavram, işletmesinin ve çalışanlarının kendilerini müşteri yerine koyup, onun isteği doğrultusunda hizmetin nasıl sunulması gerektiğini düşünerek hareket etmesine ifade eder. Hizmet işletmesinin hizmet sunarken müşterilere bireysel olarak tavırda bulunmalarıdır. Empati, hizmet sunanların, hizmet için talepte bulunanlar yerine kendilerini koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermeleri ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak bireysel özen göstermelerini içermektedir.
Hizmet işletmelerinin, müşterilere bireysel olarak özen göstermeleri, müşterilerin, işletmeler için, önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır.

Yine aynı örnekten yola çıkarak, empati boyutuna, araba tamirinde; müşteriye ismi ile hitap etmek, geçmiş sorunları hatırlamak, havayolunda; özel bireysel ihtiyaçları anlamak, müşteri ihtiyaçlarını tahmin etmek, bir poliklinikte hastaya bir insan olarak yaklaşmak, geçmiş problemlerini hatırlamak, sabır ve iyi bir dinleyici olmak örnek olarak belirtilebilir.

4.5. Fiziksel Ortam/Somut Nesneler

Fiziksel olanaklar, ekipmanlar, çalışanların giyimi, dekorasyon ve iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Somut nesnelerin, hizmet işletmesinin olumlu imajının güçlendirilmesinde, önemli destekleri olmaktadır. Bir restoranda, garsonların kıyafetleri temiz değilse, masa örtüsü kirliyse, bir otelde sabun yoksa sıcak su akmıyorsa, sinemada havalandırma sistemi çalışmıyorsa, hizmet kalitesinin somut nesneler boyutunda başarısızlık var demektir.

Somut nesneler boyutuna örnek olarak; bir araba tamirinde, tamir ekipmanları, bekleme alanı, üniformalar, havayolunda; uçaklar, bagaj alanı, üniformalar, bir poliklinikte; bekleme alanı, ekipmanlar, yazılım malzemeleri verilebilir.

Bir hizmetin sunumunda temel hizmetin onu zenginleştiren hizmetlerin kalitesi üzerinde etkili olan fiziksel koşulları ve ekipmanı içine alan bir kavramdır. Bir hastanede, MR çekimi için, hasta başka bir sağlık merkezine gönderiliyor, bir yüksek öğretim kurumunda internetten yararlanılamıyorsa fiziksel koşullar uygun değil demektir. Deniz turizmine yönelik bit otel işletmesi uygun bir yerde olmalıdır.

Ancak, müşteri tatmini başka faktörlere de bağlı olduğu dikkate alınmalıdır. Ürünün, personelin kalitesi, fiyat hizmet düzeyi arasındaki denge, durumsal faktörler de hizmetin kalitesini dolaylı ve doğrudan etkiler.

Hizmetin karşılanmasında üç farklı yaklaşımdan söz edilebilir: (İslamoğlu v.d., 2006, s:22)

- İlişkisiz karşılama: Bu tür hizmet sunumunda müşteri ile işletme arasında kurulmuş bir bilgi ilişkisi vardır. Yani, o hizmetten nasıl yararlanılacağına ilişkin bilgi, o hizmetten yararlanmak için yeterlidir. Banka ATM ya da otomatik makine hizmetleri buna örnek verilebilir. Bu tür hizmetlerde kalite bulunabilirlik ya da erişilebilirlik, hizmetin sürekliliği, kullanım bilgisi, işlevsellik ve fiziki yapının uygunluğu ile değerlendirilir.
- Haberleşme araçları ile sunulan hizmetler: İnternet, telefon, faks vb. haberleşme araçları ile sunulan hizmetlerde; yüz yüze temas olmamakla birlikte, hizmeti alanla sunan arasında sözlü ya da yazılı bir ilişki vardır. Bu tr hizmet sunumları için, işletmenin geniş ve kullanılabilir bir bilgi sistemine sahip olması gerekir. Ayrıca, iletişim tekniklerinin çok iyi tasarlanması gerekir. Yanlış ya da eksik bilgiye sahip olacak müşterilerin karşılaştıkları olumsuzluklar firmanın imajını olumsuz yönde etkiler.
- Üçüncü tür hizmet karşılaması, müşteri ile hizmeti sunanın yüz yüze gelmesini gerektirir. Bu tür hizmet sunumunda müşteri ile işletme arasında hem çok önemli hem de karmaşık ilişkiler ortaya çıkar. Burada tatmin ve tatminsizliğe neden olacak çok sayıda faktör söz konusudur.

İlişkisiz hizmet karşılamasında, müşteri memnuniyetsizliğinin kaynağı genellikle fiziksel ya da teknolojik ortamdır. O nedenle bu ortamların her an hizmeti karşılamaya hazır olmaları gerekir. Bir banka müşterisi, aynı bankanın ATM kartına sahip ve verdiği bir borç senedini aynı bankanın başka bir şubesinde ödemek durumundadır. Senedin son günüdür ve müşteri zamanın yoğun baskısı altındadır. ATM'den para çekip senedini ödeyecektir ama ATM'ler bozuktur. Hesabı olan banka şubesindeki görevlilere başvurur. Görevliler sıraya girmelerini söyler. Oysa onun zamanı yoktur. Müdüre çıkar, bir sürü münakaşadan sonra parasını çeker ve öteki şubeye son anda yetişerek senedi öder. Ardından olanı tahmin edebilirsiniz. Müşteri bankasını değiştirir. Hem teknolojik hem de yüz yüze ilişkilerdeki başarısızlık başka kaç müşterinin bankayı terk etmesine neden olduğu belli değildir. Oysa ücretsiz bir havale işlemi, sorunu kolayca çözebilirdi.

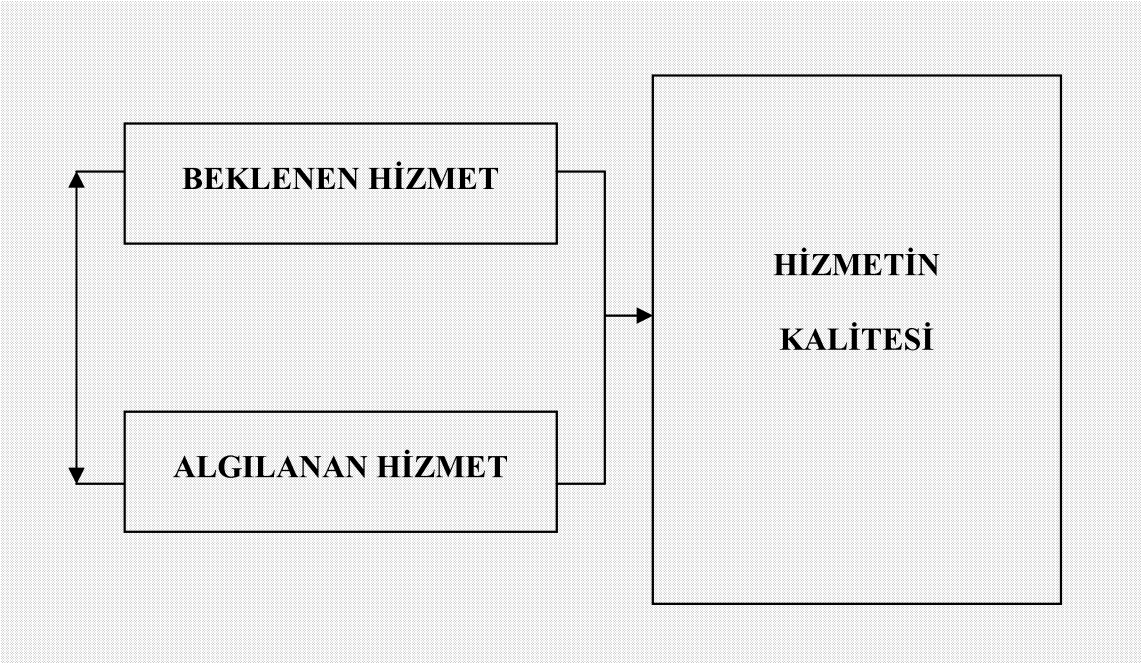
Yapılan araştırmalar hizmetleri karşılamada tatmin ve tatminsizlik yaratan çok sayıda faktörün olduğunu göstermektedir. Bir kongreye katılmak için bulunduğu kentten bir

başka kente gidecek olan öğretim üyesi, gideceği kentteki otellerden birinde rezervasyon yaptırır. Ancak, uçak zamanında kalkmaz. Öğretim üyesi hava alanındadır ve otelin telefon numarası yanında yoktur. Uçağın gideceği kente gece yarısı varacağını öğrenir. Gittiğinde yatak satılmış olabilir. Bunun telaşıyla koşuşturan öğretim üyesinin cep telefonu çalar. Otelin resepsiyon sorumlusu karşısındadır. Resepsiyon görevlisi haberlerde uçağın gecikeceğini öğrenince müşterinin gelip gelmeyeceğini öğrenmek için, aramıştır.

Bir başka örnek daha ilginçtir. Bir müşteri otelde yer ayırtır ama resepsiyon görevlisinin ihmali yüzünden oda bir başka müşteriye verilmiştir. Müşteri resepsiyonda bunu öğrenince, bir hayli canı sıkılır. O anda bir şeyler yapmak gerekir. Müşteri oturtulur ve durum yöneticiye aktarılır. Çözüm hemen bulunur. Boş olan süit odaya müşteri alınır ve kendisinden normal oda ücreti tahsil edilir.

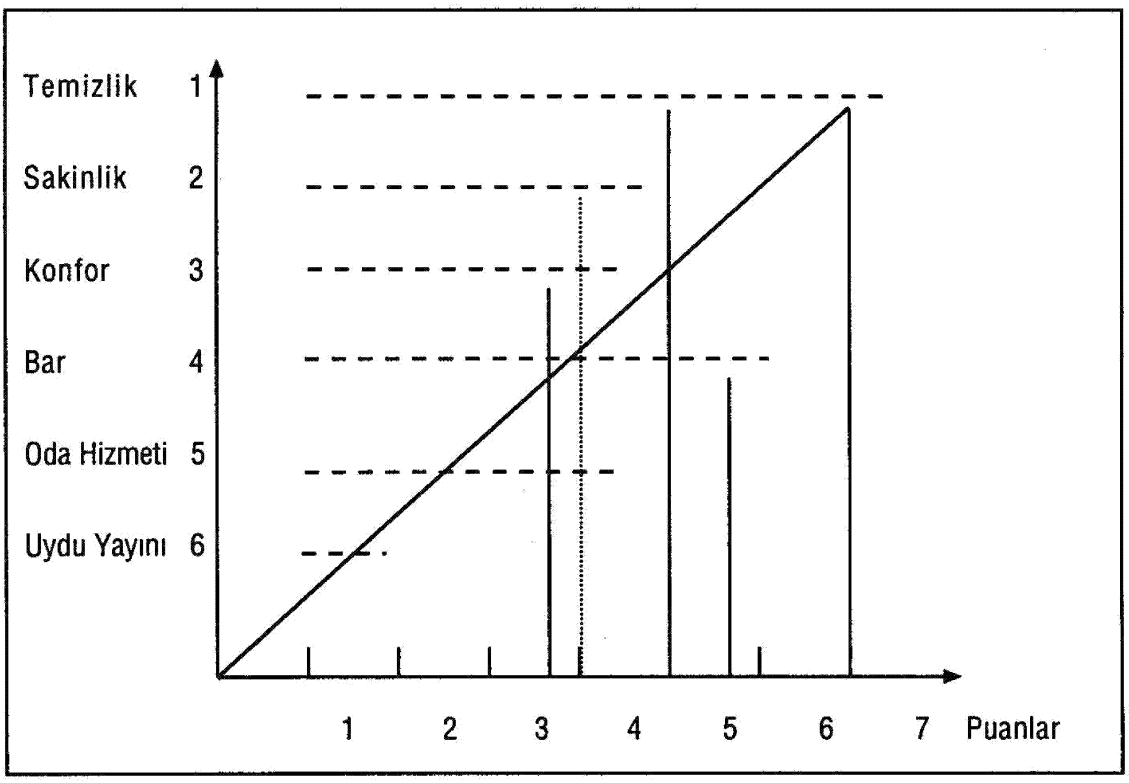
Hizmet sunumu esnasında özel taleplerin karşılanmasına yönelik çözümler müşteri tatmini bakımından son derece önemlidir. Poliklinikte uzun zaman bekleyemeyecek hastalar için, özel çözümler geliştirmek verilebilecek örneklerden biridir. Hizmet kalitesi bir de hizmetin öğeleri bakımından değerlendirilebilir. Örneğin bir otel işletmesinde fiziksel koşullar içinde yer alan oda hizmeti, temizliği, donanımı, estetiği, sessiz ve sakinliği, lobi hizmeti, hız, personelin içtenliği, nezaketi, yemek hizmeti çeşit, hijyen, besleyicilik, sağlık açılarından değerlendirilebilir.

Beklenen hizmet algılanandan yüksek yani, algılanan hizmet beklenenin altında olabilir. Bu durumda tüketici tatminsizliğe ve memnuniyetsizliğe uğrar. Algılanan hizmet beklenene eşit olabilir. Bu müşteriyi memnun eder. Algılanan hizmet beklenenin üstünde olabilir. Bu durumda müşteri tatmin olur.



Müşterinin beklediği hizmet ve onun kalitesi değişik türden olabilir. Bazı müşteriler rüya denebilecek türden hizmet beklentisi içinde olurken, bazıları umut ederler, bazıları arzularının giderilmesini hayal ederler. Bazı tüketiciler olması gerekeni, bazıları olabilir olanı, bazıları da olanı kabul ederler.

Bu nedenle, tüketicilerin bir hizmette olması gereken özelliklere ilişkin beklentilerini öncelik sırasına göre belirlemek ve her bir nitelikte algılanan performansı ölçerek tatminsizlik kaynaklarını belirlemek son derece önemlidir. Aşağıda Grafik 6, bir oda hizmetindeki beklentileri ve algılanan performansı göstermektedir. Dikey eksende beklenen hizmet özellikleri öncelik sırasına göre belirlenmiş, yatay eksende her hizmetin 7 puan üzerinden aldığı puanlar gösterilmiştir.



Kaynak: İslamoğlu v.d., 2006, s:151

Grafik 6. Oda Hizmetlerinin Önem Sırasına Göre Beklentilerine ve Performansları

(7) mükemmel, (6) İyi, (5) kısmen iyi, (4) orta, (3) kısmen kötü, (2) kötü, (1) çok kötü demektir.

Birinci sırada önem verilen temizlikte mükemmel olmak gerekirken, işletme ortalama 5 puan almıştır yani kısmen iyi demektir. Bu, iletme için çok önemli bir hizmet açığıdır. Aynı açıklar sakinlik ve konforda da ciddi biçimde kendini göstermektedir. Bar hizmeti ile oda hizmeti kabul edilebilir olarak değerlendirilebilir. Uydu yayını olmayışı da ayrı bir hizmet açığı olarak görülmektedir. İşletme, önceliği birinci, ikinci ve üçüncü sıradaki hizmetlere vermeli ve bunlarda mükemmelliğe ulaşılmalı ya da en azından yaklaşmalıdır.

5. HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

Hizmet kalitesini değerlendirirken, müşteriler, hizmet beklentileri ile sunulan hizmetten algıladıklarını karşılaştırırlar. Bu ifade, matematiksel olarak gösterilirse;

Hizmet Kalitesi = Algılanan Hizmet – Beklenen Hizmet

Beklenen Hizmet = Algılanan Hizmet ise müşteri tatmin olur.

Beklenen Hizmet < Algılanan Hizmet ise müşteri mutluluğu oluşur. Tatminkâr kalite düzeyidir.

Beklenen Hizmet > Algılanan Hizmet ise müşteri tatmin olmaz. Kabul edilemez kalite düzeyidir.

Hizmet kalitesini ölçmeden ve değerlendirmede en çok yararlanılan yöntem SERVQUAL yöntemi olmaktadır. Bu yöntemde, hizmet kalitesi, hizmetten müşterilerin beklentileri ile işletme tarafından algılanan hizmetten algılamalarının arasındaki farkların bir fonksiyonu olarak belirtilmektedir.

5.1. Kalite Ölçme Modeli Olarak SERVQUAL

Stratejik ve operatif pazarlama kararlarına varma açısından servis kalitesinin taşıdığı özel ağırlık nedeniyle pazarlama araştırmasında sunulan hizmetin kalitesini ölçmek de bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet pazarlamasında en çok bilgi eksiği duyulan iki alan şudur:

- Beklenen hizmet kalitesi (potansiyel müşterinin kalite istemi)
- Beklenen ve gerçekleştirilen kalitelerin karşılaştırılmaları yoluyla gerçekten ortaya konabilmiş olan kalite.

Kalite ölçümünün hizmet sektörü için ölçeğini bulmak kolay değildir. Maddi ürün alımlarında müşteri alacağı malın kalitesini alım öncesinde rahatça ölçebilir. Buna karşılık hizmet sektöründe hemen sadece hizmet sırasında ya da hizmet ertesinde elde edilebilecek kalite belirtileri ancak deneyim kalitesi biçiminde algılanabilir. Ayrıca müşteriyle olan iç bağlantı öğesinin de ölçümlemeye dâhil edilmesi gerekir. Görülüyor ki, hizmet sektöründe kalite araştırmasının başarısı, kalite kavramının uygulamaya mal edilebilmesine bağlı kalmaktadır.

Hizmet kalitesinin ölçülmesinde, literatürde belirli göstergelerden yararlanılır. Kalitenin hizmet sektöründe ölçümü açısından pazarlama uygulama ve teorisinde ancak 80'li yılların sonlarında belirli tezler ortaya atılabilmiştir. Bunun başlıcası olarak SERVQUAL diye kısaltılan ve Parasuman/Zeithaml/Berry tarafından geliştirilen teori, algılanmış olan hizmet kalitesinin durumunu beş değerleme boyutu ile ölçmektedir:

1. Hizmet işletmesinin fiziksel çevresinin kabul edilebilirliği (mobilya, donanım, personelin genel görüntüsü)
2. Hizmetin güvenirliği
3. Müşteriyle sorunların çözümünde isteklilik ve sürat anlamında tepki iletişim/kabul hızı
4. Hizmeti ortaya koyma gücü
5. Müşterinin özel sorun ve durumlarına yaklaşım yeteneği.

Bu soru demetinde birincisi hizmet edim potansiyeline ve 2.'den 5.'ye kadar olanlar ise hizmet süreci ve sonucuna yöneliktirler.

Günümüzde malların çeşitliliğindeki artışın yanında, hizmetlerde de büyük bir çeşitlenme görülmektedir. Hem hizmetlerin çeşitlenmesi hem de işletmelerin sayısındaki artış, rekabeti arttırmakta ve hizmet işletmelerini hizmet sunuşunda farklı olmaya itmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı kazanacağı en geçerli yol, rakiplerden daha kaliteli hizmet üretmek ya da başka bir ifadeyle, tüketici beklentilerine cevap verebilmektir. Hizmetlerin mallardan farklı olarak, soyut,

değişken, stoklanamaz ve ayrılmaz oluşu, hizmet kalitesi ölçümlerini güçleştirmektedir.
Fakat bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmezse bu değerlendirmeleri istediği yerde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Dolayısıyla, hizmet kalitesi ölçülmek zorundadır.

Nitekim tüketicilerin hizmetleri tercihlerinde kaliteye verilen önemin tespiti, hem üreticilerin hem de araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmıştır.

SERVQUAL yöntemi pazarlama araştırmasında pek çok alanda ve özellikle aşağıdaki konuların belirlenmesinde kullanım alanı bulabilir (Yüksel, Yüksel, 2004, s:200):

- Segmente dönük bulgu ve değerlendirmeler bakımından "işte böyle olmalıydı" türünden kalite istemlerinin saptanmasında,
- Kalite panelleri uygulamasında, yani hizmet kalitesinin sürekli olarak testi ve algılanan kalite değişikliklerinin belgelenmesinde,
- Rekabet araştırmaları çerçevesinde olarak kendi ve rakip kuruluş müşterilerinin ölçümlenmesinde,
- Bir işletmeye bağlı ve aynı tasarım çerçevesinde çalışan değişik şubeler ya da Franchise alıcıları hizmet kalitelerinin karşılaştırılmalarında.

5.2. Kaliteye Yönelik İşletme Değerlendirmesi (Toplam Kalite Yönetimi)

"Son zamanlarda özellikle Toplam Kalite Yönetimi-TKY-(TQM-Total Quality Management), ya da servis kalitesi bakımından TQS-(Total Quality Service) bağlamında kaliteye dönük işletme değerlendirmeleri konuları yoğunlaşmıştır. Bunlar; belirli ürün ya da hizmetlerin kalitelerinin gözlemlenmelerinden öte, işletme yönetiminin bütünüyle ilke olarak kaliteye yoğunlaşmaları amaçlamaktadırlar. Bu anlamda kaliteden anlaşılanlar şöyle belirtilebilir" (Yüce ve Yüksel, 2004, s:200-201):
Müşteriye ya da talebe dönük kalite: Bu anlamda müşterilerin sübjektif değerlendirmeleri temel alınarak işletme değerlendirilir. Otelcilikte gelen müşteri

odalarına dağıtılan anket formlarının derlenip değerlendirilmesi bu konuya örnek verilebilir.

Ürüne ya da sunuda bulunanlara dönük kalite: Burada ürün ya da hizmetin kalitesi, mümkün olduğunca objektif kriterlere göre değerlendirmeler yapılır. Söz konusu edilen objektif ölçütler; işletme ürün ve hizmetlerinin belirli standartlara oranlanmasıdır.

Özellikle turizm dalında turistik çevrenin objektif atraktiviteleri ile değişik turistik hizmetlerden yaşanan sübjektif kalite arasında derin karşılıklı etkileşimler saptanır. Bu anlamda hizmet kalitesi; sunuda bulunanın; "öncelikle elle tutulamayan ve müşteri katılımını zorunlu kılan, belirli düzeyin altına düşmeyen müşteri beklentileri doğrultusunda bir sunucu sağlayabilme yeteneğidir."

TKY tasarımı aslında teknik ve maddesel ürünler için 50'li yıllarda geliştirilmiş bir araştırma yöntemidir. Buradan kalite standartlarına ulaşıldı. Önceleri sadece ürüne yönelen bu yöntem zamanla işletme yönetim ilkesine dönüştü. (Tekin, 2004, s:22).

Böylesi bütünüyle bir kalite yönetimi, işletmenin bütün görevlilerinden kalitenin korunması ve iyileştirme görevlerini bekler bir nitelik kazandı. "Söz konusu olan merkezine kalite kavramının yerleştirildiği ve örgütün bütün üyelerinin katılımını gerektiren, uzun vadeli başarının ancak alıcının memnun edilmesi, örgütün bütün üyelerinin ve toplumun yararlanması yollarından geçtiği bilincine ulaşmış bir örgüt yönetim metodudur."

Ülkemizde de sivil bir toplum örgütü olarak 1991'de kurulan "KaliteDer", Toplam Kalite Yönetimi'ni toplumda yaygınlaştırma amacı güdüyor; bu amaçla 1992'den beri 3000'e yakın eğitim etkinlikleri ve kalite kongreleri düzenliyor. KalDer toplam kalite kavramını daha güzel bir dünyada daha iyi koşullarda yaşamak için gerekli olan ortak bir bilincin en önemli kavramlarından biri olarak görüyor.
UHK-Ulusal Kalite Hareketi denilen eyleme katılan ve destek veren kuruluşların imzalayacakları katılım bildirgesinde şu satırlar okunuyor: "Kalite kavramının, ülkemizin tüm alanlarında uluslar arası normlara uygun olarak yaşama geçirilmesinin

sosyal paydaşlar arasında toplumsal/ekonomik bir uzlaşma sağlayacağına inandığımızı beyan ederiz.”

Maddesel yapısı olmayan özellikle hizmetler sektörünün standartlarının bulunması, sübjektif ve müşteriye dönük değerleme yöntemlerinin geliştirilmesini kaçınılmaz hale getirdi.

Bu anlamda kalite, ortaya konan hizmet avantajları ve rakiplere bu açılardan fark atma nedeniyle önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Buradan da müşteri; özellikle turistik hizmetlerde böyle bir öncelikli olana daha çok güven duymakta ve onu yetkili görmektedir.

TKY sisteminin temel taşları şunlardır (Yüksel, Yüksel, 2004, s:200)

- İşletme ilkeleri: Kalite, o işletmede hedef ve ilkeye dönüşmelidir.
- Müşteriye yönelme: Kalite artık, müşteri açısından tanımlanmakta ve ölçülmektedir. Kalitenin gerçekleşip gerçekleşmediğini yaşayacak olan sonuçta, müşteridir. Bu açıdan; işletmenin müşteriyle bağlantı durumlarının olabildiğince optimize edilmesi gereklidir.
- Müşteri ve üreten iç ilişkisi: İşletmenin her çalışanı; kendisini işletme içi müşteri ve üreten gibi görmelidir. Şu anlamda ki; o da zaten hizmetin daha doğumu aşamasında, işletmenin diğer birimlerine ve son tüketiciye karşı, kendine düşen kalite boyutunu kontrol edecek durumdadır.
- Süreçlerde kafayı kullanmak: Kalite, işletmede hizmeti oluşturan bütün bölümler üzerinde zaman açısından sınırlı bir süreç olarak görülmelidir.

5.3. Hizmet Kalitesini Belirleyen Başka Modeller

5.3.1. Donabedian'ın Kalite Modeli

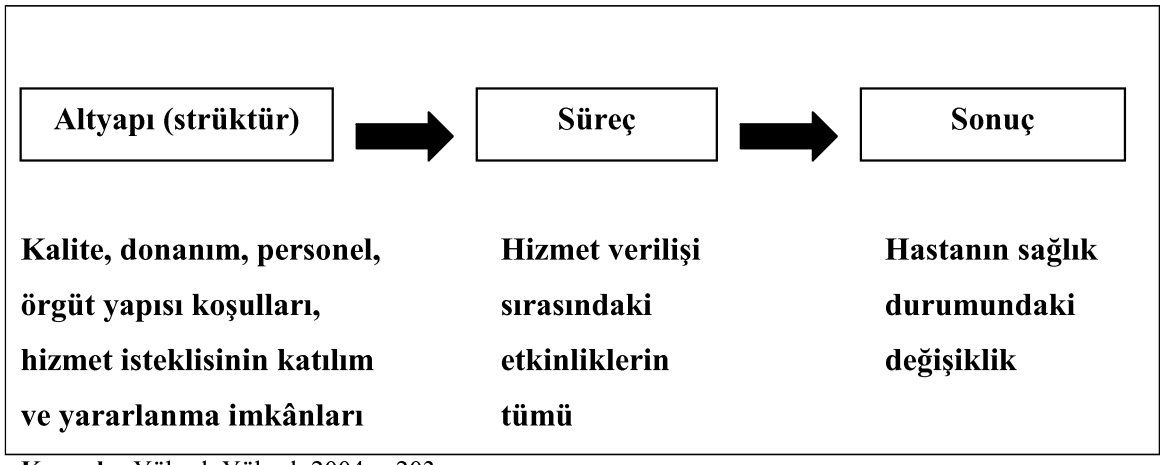
"Donabedian modeline, bir tıbbi hizmet işletmesi örneğinde aşağıdaki üç kalite düzeyini esas almış ve bunlar arasında karşılıklı bağımlılık bulunduğu ve hizmet sunumunun biçimlendirilmesinde bu konunun göz önünde tutulması gereğine değinmiştir" (Yüksel, Yüksel, 2004, s:203):

- Potansiyel kalitesi
- Süreç kalitesi
- Sonuç kalitesi

Potansiyel kalitesi, hizmet işletmesinin maddi, örgütsel ve kişisel hizmet verme koşullarını konu alır. Süreç kalitesi, hizmetin ortaya konuşu sırasında hizmet verenin bütün etkinliklerini anlatır.

Sonuç kalitesi ise, hizmet hedefinin erişilme derecesini belirtir. Bu anlamda örneğin muayenehane ya da hizmet bürosunun donanımı, çalışanların sayı ve kaliteleri gibi potansiyel kalitesiyle ilgili kararlar, sonuç kalitesini önemli oranda belirlerler.

Bu model ilk kez, maddi ürün pazarlamasından farklı olarak, müşterinin algıladığı hizmet kalitesi bakımından, sadece ortaya konan sonuçla belirlenmediğini, aksine potansiyel ve üretim aşamalarının da önemli oranda etkili olduğunu ortaya koymuştur. Onun için bir hizmetten sağlanan yarar sadece hizmet sonucuyla ölçülmez, aksine pek çok hizmet dalı bakımından edim potansiyeli ve edim sürecinin tarzından sağlanan yarar da önem taşır. Bunun gibi bir özel hastanede hasta; sağlık bakımından sağlanan sonuç yanında, tıbbi donanım biçimindeki potansiyel, bekleme süreçleri, hastaya davranış ya da terapi gelişiminin aşamaları biçimlerindeki süreç konularını da beklentileriyle karşılaştıracaktır.



Kaynak: Yüksel, Yüksel, 2004, s:203

Şekil 24. Donabedian Hizmet Kalite Modeli

5.3.2. Grönroos'un Kalite Modeli

Grönroos modeline, müşterinin denemiş olduğu hizmet kalitesini temel alır. Yani burada müşterinin verdiği değer yargısı modelin merkezini oluşturur. Hizmet müşterisi gerçekte almış olduğu, hissetmiş bulunduğu hizmet kalitesini kendi kalite beklentileriyle karşılaştırır. Denenen kalite, işte bu karşılaştırmanın bir sonucudur. Denenmiş kaliteyi Grönroos ikiye ayırıyor: Teknik ve fonksiyonel kalite (Grönroos, 1994, s:34).

Teknik kalite, aslında sonuç kalitesini hedef alır ve hizmet isteklisinin ne almış olduğu sorusunun yanıtı olarak az çok objektif biçimde değerlendirilebilir. Çünkü burada söz konusu olan; hizmet sonucunun aşağıdaki türden teknik-kantitatif özelliklerine yönelen ölçülebilir verilerdir:

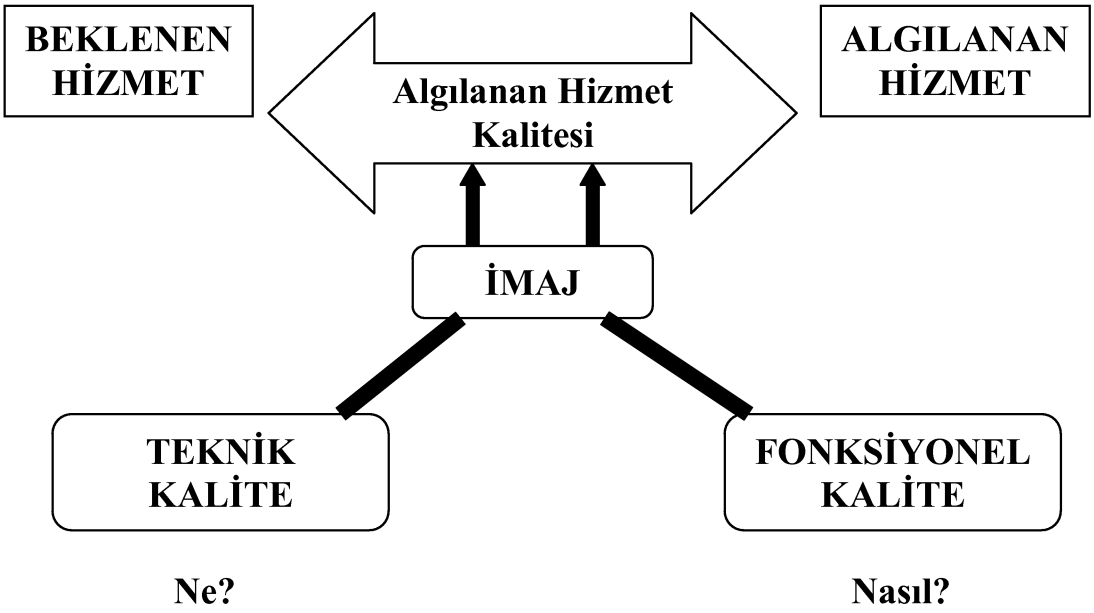
- Kuru temizleyiciye verilen giysinin temizlenme derecesi,
- Uçak bağlantısının tam zamanında oluşu,
- Bir restoranda yenilen yemeğin lezzeti gibi.

Buna karşılık fonksiyonel kalite, müşterinin daha çok sübjektif değer yargılarının sonucunu verir. Buradaki soru; teknik kalitenin hangi tarz ve biçimde hizmet olarak sunulduğudur. Bunun aydınlattığı konular ise

- Müşteriyle bağlantı biçimi,
  - Personelin iş alma isteği
  - Bekleme süreleri
  - Nezaket
  - Güven verme (duyurma)
  - Fark edebilme (duygusal kapasitesi)
- Personelin giyim biçimi (görüntü izlenimi)
- Hizmet verilen yerin ortam koşulları

Kalite ölçütleri açısından zaman öğesi özellikle hizmet sürecinin ortaya konması bakımından bir dış etmen olarak müşterinin de bizzat sürece katılması ve sınırlı zamanını ayırması gerektiği durumlarda büyük önem taşır.

Her iki kalite bileşeninin birlikte değerlendirilmesi açısından hizmet vericisinin, vaktiyle ortaya koymuş olduğu teknik ve işlevsel kaliteden kaynaklanan imajın da rolü büyüktür. Aşağıda yer alan diyagramda hizmetin teknik ve fonksiyonel boyutları daha somut olarak görülebilmektedir.



Şekil 25. Grönroos'un Kalite Modeli

Kaynak: Grönroos, 1994, s:40

Tıpkı Donabedian gibi Grönroos da, hizmet pazarlaması bakımından sunu planlamasının sadece hizmet sonuçlarıyla yenilemeyeceği, aksine hizmet öncesi, sonrası ve esnasındaki algılanabilecek fonksiyonel ölçütlerin de önem taşıdığına değinir. Bu model, sunu politikasının potansiyel müşterilerin olası kalite istemleri konularında iyi ipuçları verir. Örneğin bir uçak şirketi, hizmet sunumunun yenileştirilmesi ve yeniden biçimlendirilmesi konularında sadece teknik olası istemleri göz önünde tutmakla yetinemez, aksine potansiyel müşterilerin fonksiyonel istem ve beklentilerini de hesabına katmak durumundadır.

Servis yenilikleri açısından bu gibi düşüncelere de ağırlık tanınınca, pazarlama araştırmasına girişen otel, potansiyel ve var olan müşterilerinin olası istemlerinin soruşturma ve saptanmasını yaptırabilir.

Özellikle uçak şirketleri bu gün her zamandan daha çok sadece modern bir filoya sahip olmanın pazarlama sorunlarını tek başına çözemediğini, bunu kadar önemli olanın gittikçe eleştirici yapı ve tutum alışkanlığı kazanan uçak müşterilerinin tatmin edilmeleri olduğunu daha iyi görmektedirler. Uçak yolcuları çerçevesinde yapılan

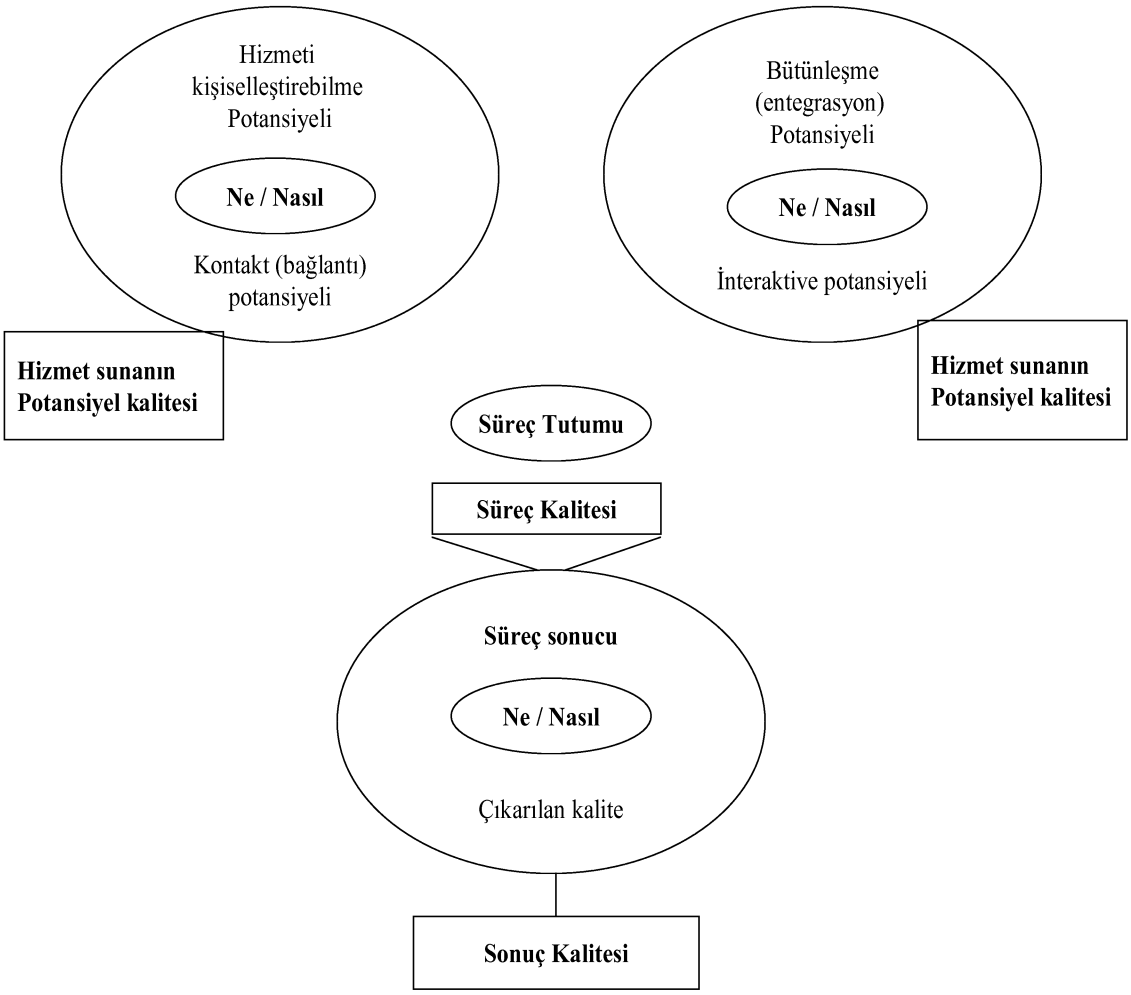
araştırmalar, oturma konforu ve tam zamanında uçuş gibi teknik nitelikler yanında uçuş personelinin servis kalitesinin de gittikçe önem kazandığını ortaya koymaktadır.

Ancak belirtelim ki, Grönroos; dış faktörlerin, yani hizmet talebinde bulunanların potansiyel kalitesi ile hizmet sunanın potansiyel kalitesi konularının kalite değerlendirilmesindeki önemini ihmal etmiş görünmektedir.

5.3.3. Meyer/Mattmüller'in Kalite Modeli

Meyer/Mattmüller'in modeli aslında Grönroos ve Donabedian'ın "Potansiyel-süreç-sonuç tasarım"larından esinlenmekte, fakat buna ayrıca dış faktörlerin potansiyel kalitesi anlamını da eklemektedir.
Bu modelde kalite izlenimi, aşağıdaki dört alt kalite kavramıyla bağlantılı olarak hizmet süreci boyunca değişikliğe uğrayabilmektedir (Yüksel, Yüksel, 2004, s:206):

- Hizmet sunanın potansiyel kalitesi
- Hizmet isteyenin potansiyel kalitesi
- Süreç kalitesi
- Sonuç kalitesi



Şekil 26. Meyer/Mattmüller'in Hizmet Kalite Modeli

Kaynak: Yüksel, Yüksel, 2004, s:206

Aslında potansiyel kalite ile hem hizmet sunan hem de hizmet isteklisi tarafından hizmetin kalitesini belirleyecek katkı, yetenek ve özellikler anlatılır. Özel bir tavsiye olmadan bir vergi müşavirinin bürosuna başvuran yeni müşteri, hizmet sunanın kalite potansiyelini; sekreterliğin gösterdiği iyi kabul, bekleme odasının donanımı, büronun donanım ve bilgisayar düzenine göre değerlendirecektir.

Bu nedenle müşterinin bağlantı kuracağı bütün odaların, donanım, malzeme ve maddeleri ile kişilerin birbirlerine uyumlu olarak ve hedefe dönük biçimde düzenlenmeleri gerekmektedir. Ortaya konan bu potansiyel faktörlerinin hizmet talep

edene karşı, sağlanan başarı ödülleri, kupa ve madalyalar, nitelik belgeleri ile somutlaştırılmaları mümkündür. Bu durum aynı şekilde öğrenci yurtları için de geçerlidir. Oteller gibi öncelikli olarak barınma ihtiyacını karşılayan öğrenci yurtları için de çalışma boyunca otel işletmeleri için verilen örnekler geçerlidir.

Fakat unutulmamalıdır ki hizmet kalitesinin ölçülmesi ürünlerin kalitesinin ölçülmesi kaadr kolay değildir ve bu durum bir takım sorunları ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla hizmet kalitesi sorunlarının neler olduğu ve bunun nasıl denetlenebileceğinin işletmeler tarafından iyi analiz edilerek irdelenmesi gerekmektedir.

6. HİZMETTE KALİTE SORUNU VE DENETLENMESİ

6.1. Hizmet Sektöründe Kalite Kavramının Zorunluluğu

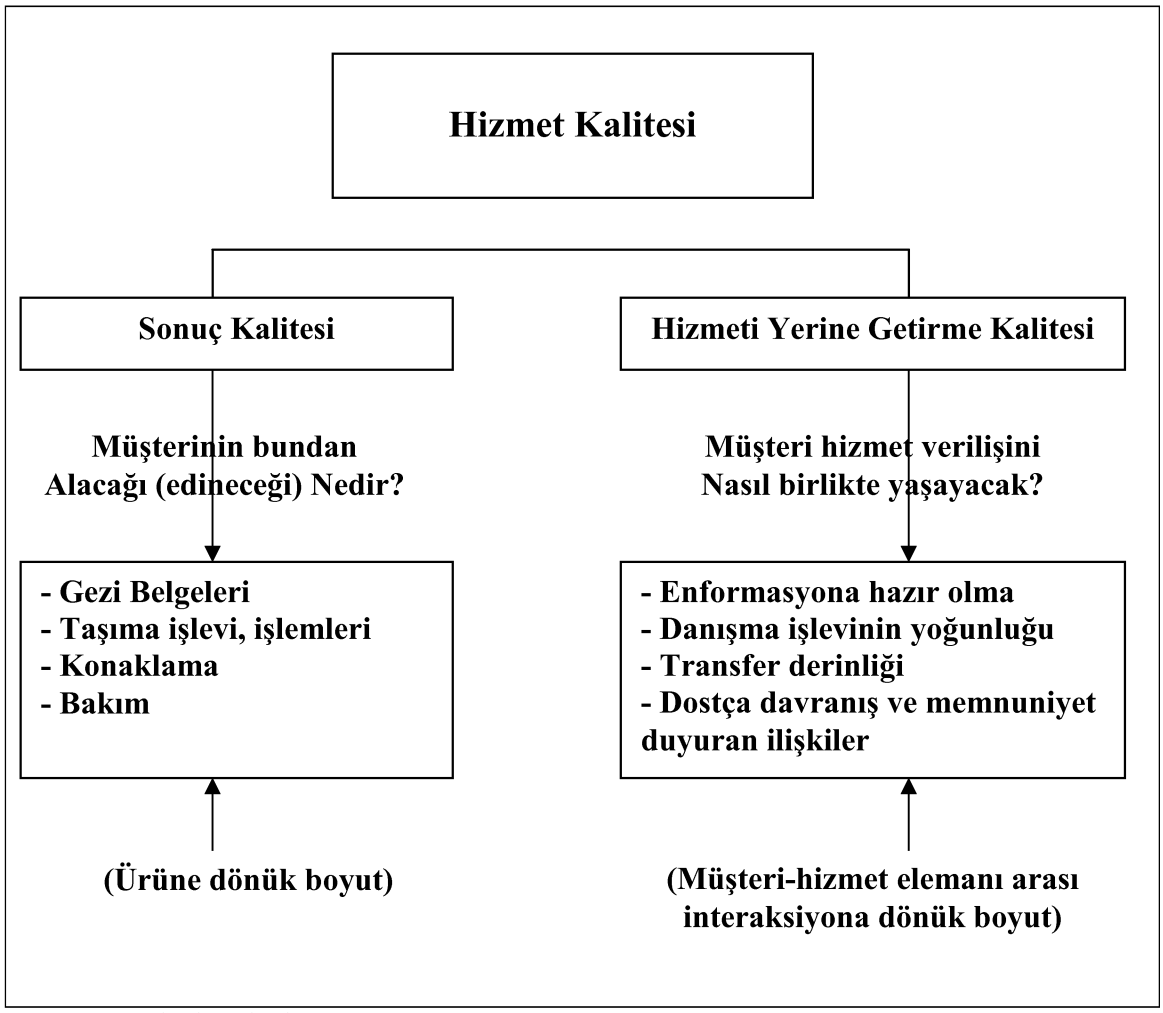
Kalite kavramının başlangıçta sadece maddi ürünler için düşünülmüş bir kavram olduğu doğrudur. Bununla, genellikle söz konucu gereç'in teknik, yani ölçülebilir ve objektif olarak tanımlanabilir özelliklerinin toplamı anlatılırdı. Literatürde maddesi olmayan ürünlerle ilgili kalite kavramı tamamına hemen hiç rastlanmaz.

Hizmet sektöründe öne çıkması gereken soru, herhangi bir hizmet bakımından potansiyel müşterinin beklentilerinin neler olabileceği ve kendisine verilmiş olan hizmet nasıl değerlendirdiğinin araştırılmasıdır. Bunun için de kalitenin belirlenmesi bakımından müşterinin, hizmetin yarar sağlayan öğeleri karşısındaki tutumuyla, hizmetin gerçekte verdiklerinin, bir arada ele alınmaları gerekmektedir.

Hizmet sektöründe de sunulan her ürün ya da hizmetin kaliteli olması olağan karşılanır. Önemli olan; bir hizmet süreci dizisi demek olan turizm olgusunun her aşamasında önce belirli bir kalitenin tutturulması, sonra da, aynı kalitenin korunması ve sürdürülmesidir.

Örneğin, turizm dalı gibi uluslar arası rekabetin çok keskin olduğu hizmet sektörlerinde, müşterinin uzun süreli olarak bağlanabilmesi ve üstün bir kalite imajının yaratılabilmesi, stratejik bir başarı etmeni olarak ortaya çıkmaktadır. Bu da ancak işletmenin, kalite konusundaki müşteri istemlerini tam olarak saptayabilmesi ve arz'ını buna göre ortaya çıkarabilmesine bağlı olmaktadır. Türkiye'de bütünüyle turizm pazarlamasında kalite sorunu ivedi olarak çözümü gereken bir temel sorun niteliğine dönüşmüştür.

Tablo 13. Turistik Hizmetin Kalite Boyutları



Kaynak: Yüksel, Yüksel, 2004, s:206

6.2. Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi (THKY)

Kalite günümüzde önemli bir rekabet aracı olup, hem mal hem de hizmet üreten işletmeler için stratejik önem taşımaktadır. Hizmet kalitesi de son yılların en çok ilgi gören konuları arasında yer almaktadır. Çünkü hizmetler sektörünün ekonomilerdeki önemi, gelecekteki gelişme potansiyeli ve yoğun rekabet, hizmet işletmelerini, amaçlarını gerçekleştirebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için, kaliteli hizmet üretmeye zorlamaktadır.

Ancak, hizmetler fiziksel mallardan farklı özelliklere sahip olduğu için, özellikle, imalat endüstrilerine yönelik kalite çalışmaları hizmet kalitesinin anlaşılmasını

sağlayamamaktadır. Bu bakımdan, hizmet işletmelerinde kaliteli hizmet üretimi, kalite kontrolü ve kalite yönetimine, imalat işletmelerinde olduğundan daha değişik yaklaşımla eğilmek gerekmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi; kaliteye önem ve öncelik verme, eğitim ve yerleştirme programlarını kurumsallaştırma, işte iç huzuru sağlamak ve korku ortamını ortadan kaldırmak için iletişimi teşvik etme, üst yönetimin katılımı ve önderliği gibi konular üzerinde yoğunlaşan bir örgüt kültürü oluşturarak bunu bir yaşam felsefesi ve yaşam biçimi olarak gören çağdaş bir yaklaşımdır.

90'lı yıllarda iş yaşamının belirleyici özelliklerinden biri kalite ve ilgili kavramların gittikçe daha fazla belirleyici özelliklerinden biri kalite ve ilgili kavramların gittikçe daha fazla benimsenmesi olmuştur. Kalitenin anlamı, nasıl geliştirilebileceği,kalite yaklaşımları, toplam kalite yönetimi, kalite-karlılık ilişkileri, hizmet kalitesi çok araştırılan konular arasındadır.

Hizmet işletmelerinde kalite, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir alandır. Hizmetler nesneden çok performans olduğu için, aynı kaliteyi sağlayan kesin imalat spesifikasyonlarının işletme tarafından oluşturulması zordur

Klasik kalite yönetiminin amacı, belirli bir standardı oluşturmak, bu standarda göre üretim yapmak ve denetimi sağlamaktır. Fakat hizmet ve hizmet kalitesi soyut, değişken, tanımlanması ve ölçülmesi zor kavramlar olduğu için standart bir hizmet oluşturmak ve bu standarda göre hizmet üretmek çok zordur.

Dolayısıyla da hizmet işletmelerinde kalite kontrol işlevini yerine getirecek bir departman kurulamamaktadır. Klasik kalite kontrol teknik ve yöntemlerinden ise sınırlı düzeyde yararlanılmaktadır. Bu da, imalat işletmeleri için geçerli olan klasik kalite yönetiminin hizmet işletmelerinde geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır.
Bu durumda, hizmet işletmelerinin müşterilerine sürekli kaliteli hizmet verebilmeleri kaliteyi etkileyen faktörlerin toplam kalite yönetimi çerçevesinde kontrolü ve

geliştirilmesi ile mümkündür. Zaten hizmet yönetimi ya da hizmet yönelik yönetim yaklaşımı toplam kaliteyi önermektedir.

Çünkü hizmet yönetimi ve hizmetlerde toplam kalite yönetimi birbirinden ayrılmaz, birlikte düşünülmesi gereken konulardır. Toplam hizmet kalitesi yönetimi, toplam kalite yönetiminin hizmetlere veya hizmet işletmelerine uyarlanmasıdır.

6.3. Hizmet Kalite Politikasının Belirlenmesi

Pazara dönük bir kalite politikası her şeyden önce hizmet sunu paketinin hazırlanması ve geliştirilmesinde hedef grupların kalite istemlerini göz önünde tutmak zorundadır. Bu amaçla işletme potansiyeli, belirlenen işletme hedefleri ve var olan rekabet koşulları da hesaba katılarak somut hizmet gereklerine dönüştürülecektir. Somutlaştırılması gereken bu üç yönlü öğeye literatürde belirlenen kaliteler adı verilmektedir.

Bu anlamda belirlenen kaliteler kavramı, hizmet işletmesi tarafından saptanan ve kendi hedef grubu bakımından elverişli görünen hizmet kalitesini anlatmaktır. İşte fiili hizmetin, tanımlanan bu kalite düzeyine ulaştırılmasının somutlaştırılıp, gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Müşterinin beklediği kalite, bir dizi karışık etki büyüklükleri sisteminden oluşmaktadır. Bunun başlangıç noktası kuşkusuz hizmet istemiyle karşılanması istenen insan ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçları karşılamanın ilk koşulu da, yeterince finansal olanağın varlığıdır. Potansiyel müşterinin belirli bir hizmetten beklentileri prestije dönük talepte olduğu gibi müşterinin talep düzeyi ve iş gezisi, dinlenme ya da macera gezisi, iş ya da aile yemeği gibi öngörülen kullanım amaçları ile bağlantılı olarak belirlenebilir.

Müşterinin bu kalite istemleri öte yandan hizmet sunanın hizmet edim potansiyelinin edim konusunda verdiği güvenle de bağlantılı imajı ve ağızdan ağza reklâmın ya da işletmenin verdiği reklâmların müşteride toptan bıraktığı izlenimlerin sonucu olarak, müşteri kalite beklentisinden ortaya çıkar. Bu kalite beklentisi, müşteri tarafından tahmin edilen hizmet kalitesini verir.

Müşteri, istemlerinin belirli bir biçimde hizmet işletmesi tarafından tatmin edilebileceği kanısına varırsa, hizmete talip olur ve sonra da belirli bir kalite beklentisine girer. Hizmet süreci sırasında müşteri, kalite beklentileri ile gerçekte yaşanan ve sunulan kalitenin uyuşmasını bekler. Bu karşılaştırma onu fiili bir kalite yargısına götürür. Sonuç olarak kalite; kalite beklentisiyle gerçekte sunulan kalite arasındaki uyuşmanın bir ölçüsü olmaktadır.

İşletme içi belirlenen kalite pazara sunulur, sunudan sonraki pazar gelişmesinin de hizmetin belirlenen ve gerçek kalitesi arasındaki uyumun derecesini saptama bakımından özenle izlenmesi gerekir. Müşterinin kalite istemleri öte yandan hizmet sunanın hizmet edim potansiyelinin edim konusunda verdiği güvenle de bağlantısı bulunan imajı ve ağızdan ağza reklâmın ya da işletmenin verdiği reklâmların müşteride toptan bıraktığı izlenimlerin sonucu demek olan müşteri kalite beklentisinden ortaya çıkar.

Dolayısıyla, hizmet süreci sırasında müşteri, kalite beklentileri ile gerçekte yaşanan ve sunulan kalitenin uyuşmasını bekler.

Belirtelim ki; kalite beklentileri ile gerçekte yaşanan ve sunulan kalite uygulamada çoğu kez çakışmaz; bu ikisi arasında bir takım kopukluklar ortaya çıkar. Müşteri anket ve soruşturmaları bu tür hizmet sunu boşluklarını ortaya çıkarırsa, bunun nedenlerine inmek gerekecektir. Bu nedenleri ortadan kaldırmak için de hizmet sunu politikasında belirli değişikliklere gidilmesi kaçınılmaz olacaktır.

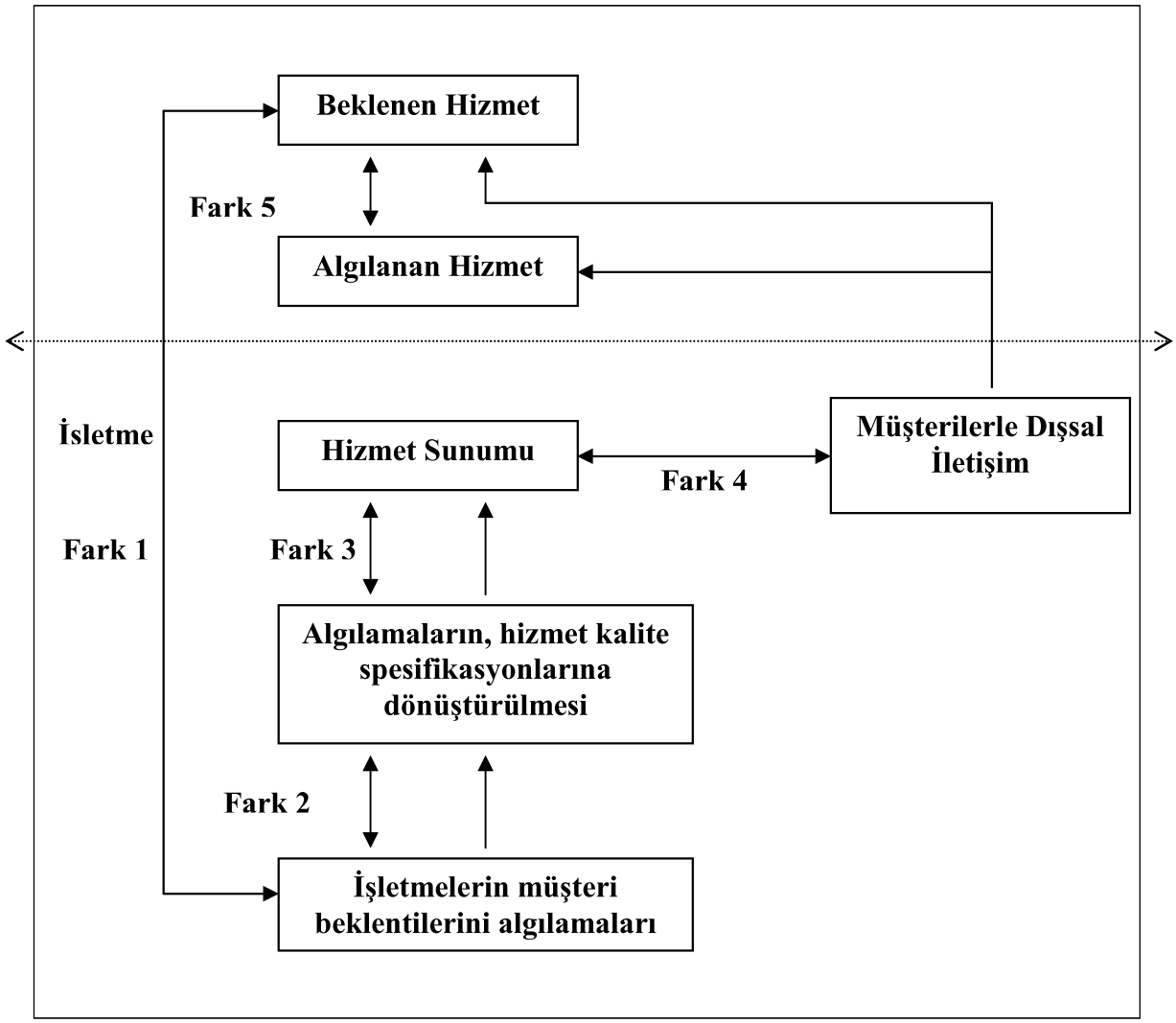
6.4. Hizmet Kalite Ölçümünde Zeithaml-Berry-Parasuraman Modeli

Hizmet kalitesinde beklenti ve gerçekleşme arasındaki kopuklukların açıklanması için Zeithaml-Berry-Parasuman bir model geliştirmişlerdir:

6.4.1. Hizmet Kalitesi için Fark Modeli

Zeithaml, Berry, Parasuraman (1988, s:422) hizmet kalitesi için fark modelini Şekil 27'deki gibi belirtmişlerdir. Farklar modelinin merkez odağında, müşteri farkı bulunmaktadır. Bu fark müşterilerin beklentileri ile algıları arasındaki farkı ifade etmektedir. İşletmeler, müşterilerini tatmin etmek ve uzun dönemli ilişliler kurmak için müşterilerin beklentileri ile müşterilerin algıları arasındaki farkı kapatma istemektedirler.

Müşteri algıları, hizmet deneyimlerinin, sübjektif değerlendirmeleridir. Müşteri beklentiler, hizmet deneyimlerinin karşılaştırıldığı performans standartlarıdır ve bir müşterinin gerçekleşeceğine inandığı terimlerle formüle edilmektedir. İşletmeler, müşteri farkını kapatabilmek için hizmet sunum farklarını kapatabilmelidirler.



Kaynak: Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988, s:422

Şekil 27. Hizmet Kalitesi İçin Fark Modeli

Hizmet sunum farkları şunlardır:

Fark 1: Müşterilerin Beklentilerinin Bilinmemesi

Bu fark, müşterilerin beklentileri ile işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının, müşterilerin beklentilerini algılaması arasındaki farktır. Yönetim, müşterilerin beklentilerini tam olarak belirleyemezse hizmet kalitesinde sorunlar oluşmaktadır.

Müşterilerin beklentileri ile işletme yöneticilerinin müşterilerin beklentilerini algılamaları arasındaki farkı azaltmak için müşterilerle iletişim için olanaklarının artırılması, pazar araştırması yapılması, halka ilişkiler faaliyetlerinin artırılarak müşterilerle daha iyi iletişim kurulması ve yönetim ile müşteri arasındaki basamakların sayısının düşürülmesi uygulanabilecek stratejiler arasında belirtilebilir.

Fark 2: Doğru Hizmet Tasarımlarının ve Standartlarının Seçilmemesi

Yönetimin ve çalışanların müşterilerin beklentilerini algılamaları ile bu algılamaları hizmet kalitesi özelliklerine dönüştürebilmesi arasındaki farktır. Yönetim, müşterilerin beklentilerini, doğru olarak algılamış olabilir, ancak bu beklentileri, sunulan hizmet kalitesine yansıtamadığına, tasarım farkı oluşmaktadır. Müşterilerin beklenti algılamaları ile bu algıları hizmet kalitesine dönüştürebilmesi arasındaki farkı azaltmak için üst yönetimin kararlılığı hizmet kalitesi hedeflerinin belirlenmesi, iş ve görevlerin standartlaştırılması, müşterilerin beklentilerinin, karşılanabilirliğinin belirlenmesi uygulanabilir stratejiler olarak belirtilebilir.

Fark 3: Hizmet Standartlarının Sunulamaması

Müşterilerin beklentilerine göre belirlenen hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşterilere sağlanması arasındaki farktır. Hizmet sunumunun genellikle insana dayalı olması nedeniyle, hizmet kalitesi de büyük ölçü de hizmet sunan personelin işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgilidir.

Hizmet kalitesi standartları ile bu standartların müşteriler sağlanması arasındaki farkın azaltılması için ekip çalışmasının teşvik edilmesi, çalışanlar ile görevleri arasındaki uyumun sağlanması, teknoloji ile iş uyumunun sağlanması, çalışanlara yetki ve kontrolün verilmesi, rol çatışmasının önlenmesi ve rol belirsizliğinin azaltılması uygulanabilecek stratejiler olarak belirtilebilir.

Fark 4: Söz Verilenler İle Performansın Uyuşmaması

Müşterilere sunulan hizmet ile hizmete ilişkin müşterilere sağlanan iletişim arasındaki farktır. Müşterilerin hizmetten beklentileri, hizmet işletmesine ve sunulan hizmete ilişkin reklâmlara bağlı olarak yükselebilmektedir. Bu beklentilerin, karşılanamamasında da hizmete ilişkin memnuniyetsizlik oluşabilmektedir. Müşterilere verilen hizmet ile hizmete ilişkin müşterilerle sağlanan iletişim arasındaki farkı azaltabilmek için yatay iletişimin güçlendirilmesi ve aşırı yerine getirilemeyecek vaatlerden kaçınılması uygulanabilecek stratejiler olarak belirtilebilir.

Hizmet kalitesinin ölçülmesi zahmetli bir iştir çünkü müşterinin tatmini birçok soyut faktöre bağlıdır. Hizmet kalitesi birçok psikolojik özellikten etkilenmektedir. Buna ek olarak hizmet kalitesi genellikle anlık karşılaşmanın ötesine uzanır. Örneğini sunulan sağlık hizmeti, hizmeti alan kişinin gelecekteki yaşam kalitesini de etkiler.

Hizmet kalitesinin çoklu boyutlar, müşteri memnuniyetini belirlemede etkili bir yol olan, hizmet kalitesi fark modeline dayanan SERVQUAL yönetimidir. Bu yöntem çeşitli hizmet alanları için tasarlanmış ve doğrulanmıştır. SERVQUAL yöntemi bir hizmet biriminin yetersiz bir kalitede hizmet sunduğunu belirlemek için kullanılabilir. SERVQUAL Yöntemi Tablo 14'da gösterilmiştir.

SERVQUAL yönetimin birinci kısmı, bir hizmet sınıfı için müşteri beklentilerini ve ikinci kısım, belirli bir işletmeden veya belirli bir hizmetten müşterilerin algılamalarını belirlemede kullanılmaktadır. Araştırmadaki 22 madde, hizmet kalitesinin 5 boyutunu tanımlamaktadır.

Hizmet kalitesi için bir puan oluşturmak amacı ile müşterilerin beklentilerine ve algılamalarına ilişkin değerlendirmeleri arasındaki farklar hesaplanmaktadır. Bu puan hizmet kalitesi için fark modeli şeklinde gösterilen müşteri farkı olarak tanımlanmaktadır. Diğer 4 fark için de puanlar benzer şekilde hesaplanabilmektedir.

Hizmet kalitesinin ölçülmesinin güçlüğü, sağlık hizmetlerinde hizmet kalitesinin değerlendirilmesi incelenerek ortaya konulabilir. Sağlık kuruluşlarında klinik kalitesi ve algılanan kalite olmak üzere iki kalite kavramının olduğu belirtilmektedir.

Tıbbi açıdan; klinik kalitesi; doğru tedavi, uygun tıbbi hizmet, hatasız ameliyat usulleri vb. olmaktadır. Ancak, hastalar hizmet kalitesini kendi beklentilerine göre değerlendirmektedirler. Hastalar kaliteli bir hizmet gördüklerini düşünmediklerinde bu onların, kaliteli bir hizmet almadıklarını değerlendirmelerine neden olmaktadır. Bu bakımdan sağlık hizmetlerinde klinik kalitesi ve algılanan kalite önemli olmaktadır.

Tablo 14. SERVQUAL Yöntemi

Bu araştırma sizin, …….. hizmetleri hakkındaki görüşleriniz ile ilgilenmektedir. Lütfen, …… hizmeti sunan işletmelerin aşağıdaki maddelerde sıralanan özelliklere sahip olmaları gerekliliğini, her maddenin yanında yer alan ölçeği kullanarak belirtiniz. Eğer işletmelerin belirtilen özelliğe kesinlikle sahip olması gerektiğini düşünüyorsanız 7 sayısını, eğer belirtilen özelliğe kesinlikle sahip olmaması gerektiğini düşünüyorsanız 1 sayısını işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizde kesinlik yoksa ölçekteki sayılardan uygun birisini seçiniz. Doğru veya yanlış cevap gibi bir şey söz konusu değildir.
B1: Modern ekipmanlara sahip olmalıdırlar.
B2: Fiziksel olanaklar görsel olarak etkileyici olmalıdır.
B3: Çalışanlar düzenli görünmelidirler.
B4: Hizmetlere ilişkin malzemeler görsel olarak etkileyici olmalıdır.
B5: Bir şey yapmaya söz verdikleri zaman, sözlerini tutmalıdırlar.
B6: Müşterilerin problemleri olduğunda, problemin çözümü için samimi bir ilgi göstermelidirler.
B7: Hizmeti ilk seferde doğru olarak sağlamalıdırlar.
B8: Hizmetlerini söz verdikleri zamanda yerine getirmelidirler.
B9: Kayıtlarını doğru bir şekilde saklamalıdırlar.
B10: Hizmetlerin tam olarak ne zaman sunulacağını müşterilere açıklamalıdırlar.
B11: Çalışanlar, müşterilere söz verilen hizmeti sağlamalıdırlar.

B12: Çalışanlar, her zaman için müşterilere yardım etme konusunda istekli olmalıdırlar.
B13: Çalışanlar, hiçbir zaman müşteri taleplerine cevap veremeyecek kadar meşgul olmamalıdırlar.
B14: Çalışan tavırları, müşterilerde güven uyandırmalıdır.
B15: Müşteriler, sözleşme yaparken kendilerini güvende hissetmelidirler.
B16: Çalışanlar, müşterilere karşı kibar olmalıdırlar.
B17: Çalışanlar, müşterilerin sorularına cevap verebilecek bilgiye sahip olmalıdırlar.
B18: Çalışanlar, müşterilere bireysel olarak ilgi göstermelidirler.
B19: Tüm müşteriler için uygun çalışma saatleri olmalıdır.
B20: Müşterilere kişisel olarak ilgi gösteren çalışanlar olmalıdır.
B21: Müşteri çıkarlarını samimi olarak desteklemelidirler.
B22: Çalışanlar, müşterilerin özel gereksinimlerini anlamalıdırlar.
Aşağıdaki ifadeler, sizin XYZ işletmesine ilişkin görüşleriniz ile ilgilidir. Her ifadeyi XYZ işletmesi için yanlarındaki ölçeği kullanarak değerlendiriniz. Tamamıyla katıldığınız ifadeler için 7'yi, tamamıyla katılmadığınız ifadeler için 1'i ve eğer görüşleriniz kesin değilse aradaki sayıları işaretleyiniz.
A1: Modern ekipmanlara sahiptirler.
A2: Fiziksel olanaklar görsel olarak etkileyicidir.
A3: Çalışanlar düzenlidir.
A4: Hizmetlere ilişkin malzemeler görsel olarak etkileyicidir.
A5: Bir şey yapmaya söz verildiği zaman, sözler yerine getirilmektedir.
A6: Müşterilerin problemleri olduğunda, problemin çözümü için samimi bir ilgi gösterilmektedir.
A7: Hizmet, ilk seferde doğru olarak sağlanmaktadır.
A8: Hizmetler söz verildikleri zamanda yerine getirilmektedir.
A9: Kayıtlar doğru bir şekilde saklanmaktadır.
A10: Hizmetlerin tam olarak ne zaman sunulacağı müşterilere açıklanmaktadır.
A11: Çalışanlar, müşterilere söz verilen hizmeti sağlamaktadırlar.
A12: Çalışanlar, her zaman için müşterilere yardım etme konusunda isteklidirler.
A13: Çalışanlar, hiçbir zaman müşteri taleplerine cevap veremeyecek kadar meşgul değildirler.

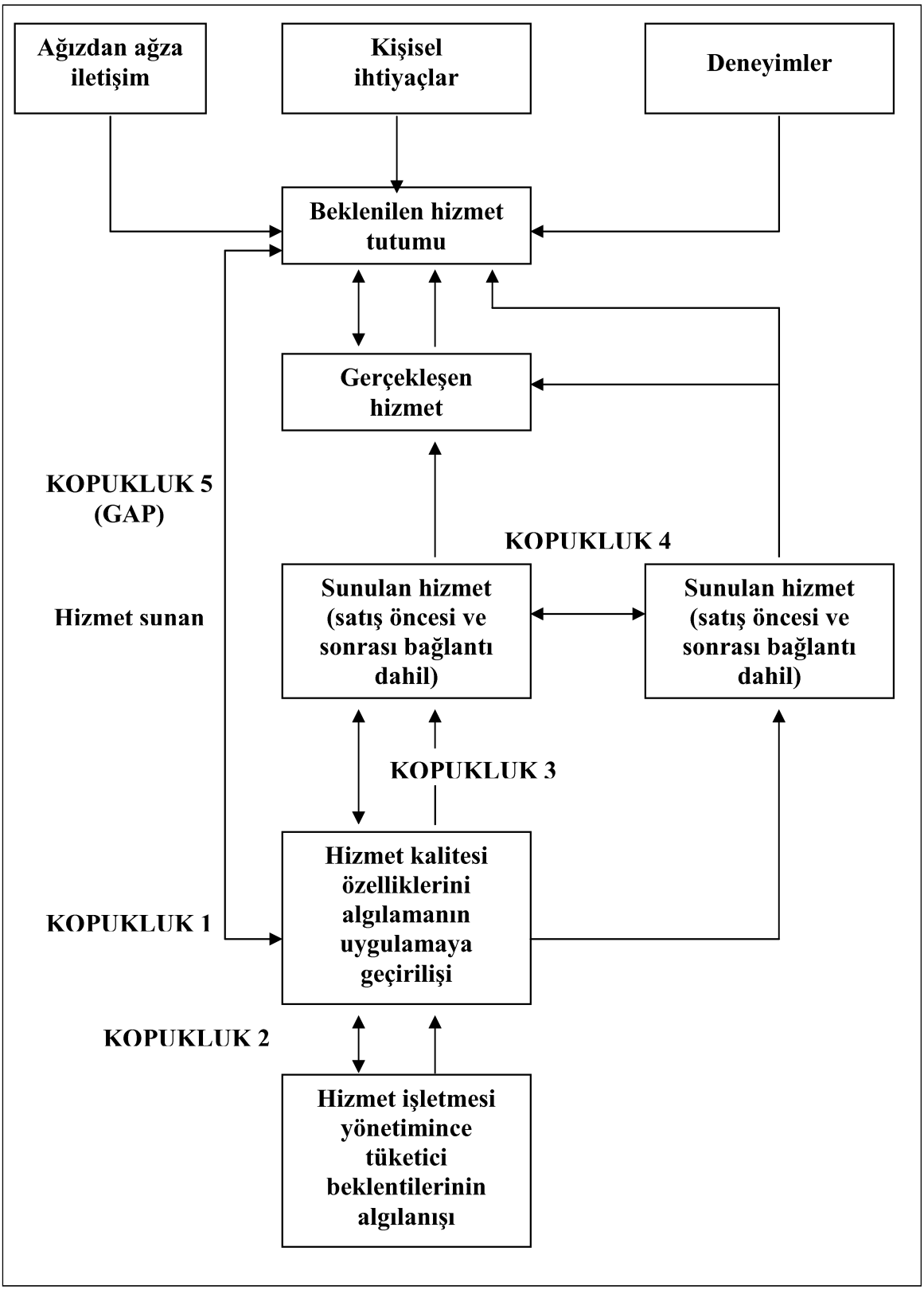
A14: Çalışanların tavırları güvenilirdir.
A15: Müşteriler, sözleşme yaparken kendilerini güvende hissetmektedirler.
A16: Çalışanlar, müşterilere karşı kibardırlar.
A17: Çalışanlar, müşterilerin sorularına cevap verecek bilgiye sahiptirler.
A18: Çalışanlar, müşterilere bireysel olarak ilgi göstermektedirler.
A19: Tüm müşteriler için uygun çalışma saatleri vardır.
A20: Müşterilere kişisel olarak ilgi gösteren çalışanlar mevcuttur.
A21: Müşteri çıkarlarını samimi olarak desteklemektedirler.
A22: Çalışanlar, müşterilerin özel gereksinimlerini anlamaktadırlar.

6.4.2. Hizmet Kalitesi için Kopukluk

Zeithaml, Parasuraman ve Berry'nin 1988 yılında ortaya koydukları hizmet kalitesi modelindeki fark analizini 1991'de Parasuraman'ın önderliğinde geliştirerek hizmet kalitesinin ölçümünde ortaya çıkan 5 farklı kopukluğun olduğunu öner sürmüşlerdir.

Bu model Tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15. Hizmet Kalite Ölçümünde Zeithaml/Berry/Parasuraman Modeli



Kaynak: Zeithaml, Berry ve Parasuraman 1988, s:422

1. Kopukluk

Burada söz konusu olan kalite açığı hedef grubun kalite istemlerinin eksik ya da yeterli olarak saptanamamış olmasından kaynaklanabilir. İşletme kalitesini, hedef grubun hizmetlerin beklentileri konusundaki kendi tahminlerine göre yönlendirmiştir. Ya da toplanan verilerin yanlış yorumlanmıştır.

Örneğin özel hastane işletmesi, hastalık sonrası bakım kalitesi, bakım personelinin güler yüz ve dostça davranışına göre daha yüksek bir öncelik tanınmıştır. Oysa hasta daha çok ikinci öğeye öncelik tanımış olabilir.

2. Kopukluk

Burada belirlenen kalite, işletme tarafından kalite standardı olarak somut biçimde, uygulamada ölçülebilir hizmet kriterlerine dönüştürülememiştir; bunun sonucu olarak da, gerçekleşmesi ve denetlenmesi tanımlanmış bir kalite standardı ortaya konamamıştır. Bu tür kopuklukların önlenmesi için hizmet işletmesi yönetimine, daha açık kalite standartları tanımlaması yükümlülüğü hatırlatılacaktır.

3. Kopukluk

Burada tanımlanan kalite ile bunun uygulamaya sunuluşu arasındaki kopukluk söz konusu edilmektedir. Hizmetle ilgili kalite standardı uygulamaya dönüşebilecek biçimde kusursuzca tanımlansa da, işletmenin var olan potansiyeli bu kaliteyi gerçekleştirecek güçte değildir. Örneğin lüks otel yönetimi, gelen bütün telefonların 5 saniye içinde kaldırılıp yanıta hazır duruma getirilmesini standart olarak saptamış olabilir. Fakat bunun için yeterli sayıda santral memuru angaje edememiştir.

Ayrıca eğitim eksiği olan ya da yeterince motive edilmemiş personel veya sürekli eksik elemanla yetinme politikası da kötü hizmet kalitesinin nedenlerini oluşturabilir.

4. Kopukluk

Müşterinin kalite beklentileri bakımından işletmenin iletişim politikası burada daha açık olarak ortaya çıkmaktadır. Bu tür sapma ve kopukluklar, fiili hizmet kalitesiyle iletişim araçları vasıtasıyla müşteriye vaat edilen kalitenin birbirini tutmamasından kaynaklanmaktadır. Örneğin reklâmda (bütün odalar deniz görür) gibi gerçekleşmesi imkânsız olan vaatlerde bulunulmuş ve bunlar müşteride yanlış izlenimlere neden olmuştur.

5. Kopukluk

Müşteri esas alınarak hazırlanan bu modelin temel ağırlığı, fiili ve beklenen hizmet kaliteleri arasındaki farkta yatar. Sunulan hizmet, hizmet sunucusunca belirlenen kalitenin üstündeyse bunun, müşteri kalite değer yargısına yansıması olumlu olacaktır.

Kalite ölçme modeli olarak ortaya konan SERVQUAL yöntemi de aslında bu kalite modeline dayanmaktadır ki, sonraki bölümde konuyu biraz daha açmak yararlı olacaktır.

7. HİZMET KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Her hizmetin, karakteristik özelliklerinden dolayı, hem kalitesini etkileyen değişkenler, hem de değişkenlerin kalite üzerindeki etkileri hizmetten hizmete değişebilmektedir. Bu husus göz önünde tutularak, hizmet kalitesini etkileyen değişkenler, etkileşim yaklaşmasına göre, "insan-insan etkileşimi" ne dayanan (örneğin, hasta-doktor; öğretmen-öğrenci; müşteri-banka memuru gibi) hizmetler de incelenmektedir.

Böylelikle, ortak veya benzer özellikleri paylaşan hizmetlerin kalitesi ve kalite yönetimi ile ilgili sorunlar ortak bir çevrede değerlendirilerek, kalitenin nasıl geliştirilebileceği konusunda yönetime önemli katkılar sağlanabilecektir. Hizmet kalitesini (bağımlı değişken) etkileyen faktörler (bağımsız değişkenler) Şekil 28'de gösterilmektedir.

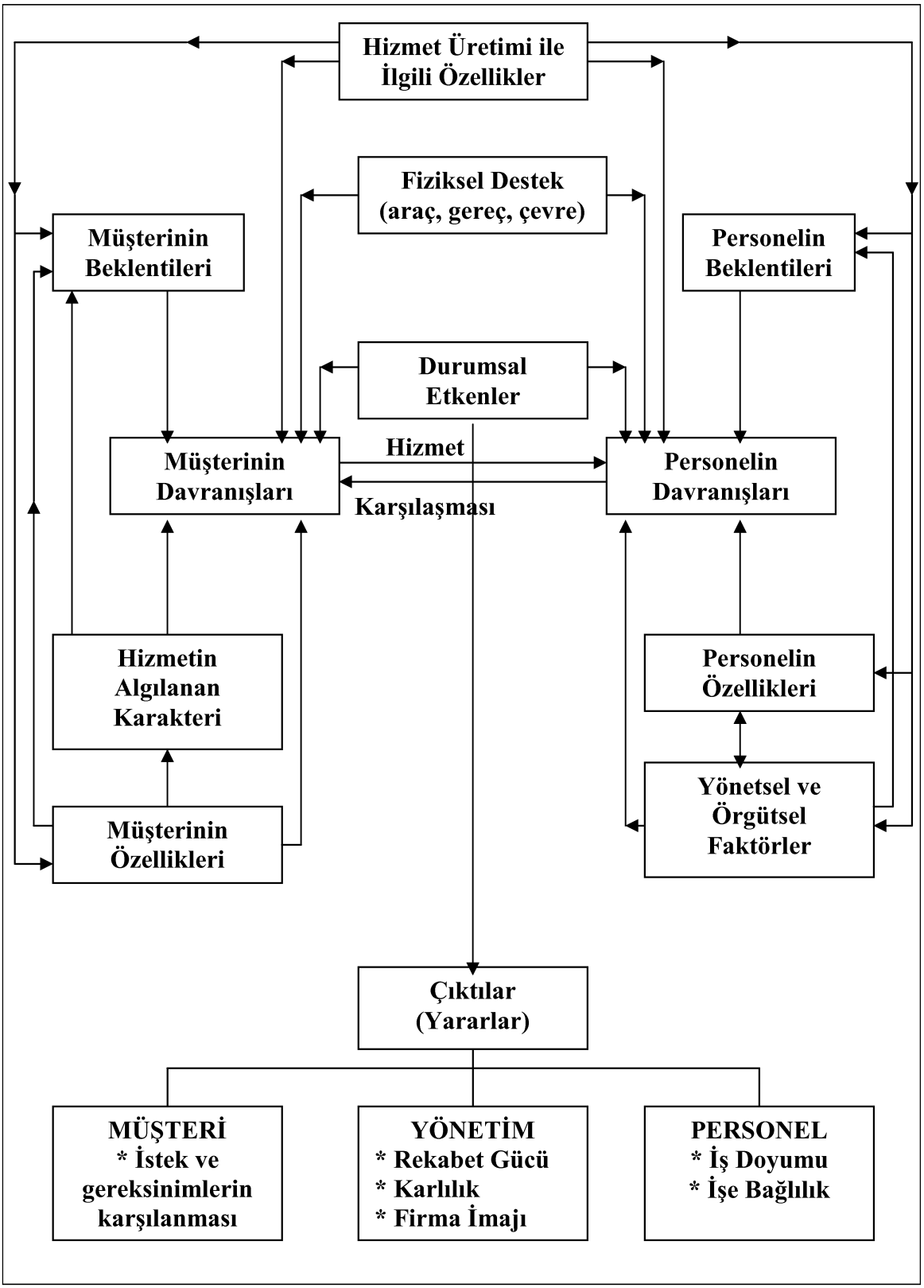
Modele göre bu faktörler;

1. Müşteriyi etkileyen faktörler,
2. Hizmet veren personeli etkileyen faktörler,
3. Hem müşteriyi hem de hizmet veren personeli etkileyen faktörler, olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır.

7.1. Müşteriyi Etkileyen Faktörler

7.1.1. Müşterinin Kişilik Özellikleri

"Hizmet üretiminin ve tüketiminin aynı zamanda olması ve bu süreçlerin müşterinin katılımı olmadan gerçekleşememesi müşteriyi hizmet üretim sisteminin ve hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir elemanı durumuna getirmiştir" (Uyguç, 1998, s:60).



Kaynak: UYGUÇ, Nermin, 1998, s:61

Şekil 28. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

“Müşteri kalıtımı, bir hizmet sürecince, hem hizmet üreticisi, hem de tüketicisi olarak müşterinin rolünü belirleyen kavramdır” (Lehtinen, 1983, s:308). Bir hizmetten yararlanmak için, önce o hizmetin üretilmesi gerektiği göz önünde tutulacak olursa, müşterinin ‘üretici rolü’ daha baskın gelmektedir.

Hizmet işlemlerinde yapılan iş ya da hizmet üretimi iletişime dayanmaktadır. Müşteri-personel etkileşiminin esas amacı da etkin bir iletişim ile müşterileri doyumsatmaktır. Bu bakımdan, üretici olarak, müşterinin temel görevi, üretim için gerekli bilgileri sağlamaktır.

Bunun yanı sıra, müşteri hizmet veren personelin yapması gereken bazı işleri de yerine getirmektedir. Başka bir deyişle, müşteri “kısmen hizmet veren personel” gibi davranmaktadır. Bazı hizmetlerde, hizmet veren personel olarak müşterinin hizmet üretiminde personele yardımcı olduğu ve katkısının hizmetten hizmete değiştiğini; diğer bazı hizmetlerde de hizmet üretimini tek başına yaptığını ve hizmetlerin bu bakımdan farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Örneğin, bankalarda personelin; biri süper markette ise müşterinin üretime katkısı daha fazladır. Bankamatiklerden ya da otomatik veznelerden yararlanan müşteri ise “tek üretici” olmakta, hizmeti tek başına üretmektedir.

Bu durumda, müşteri, üretici rolü ile verdiği bilgilerin niceliği, niteliği ve bu bilgileri sunuş biçimi ile hizmet kalitesini etkileyecektir. “Kişilik değişkeni, her türlü bireysel ve örgütsel ilişkilerin analizinde veya düzenlenmesinde önemli bir faktördür. Çünkü her birey, kişilik yapısı nedeniyle, çevreden değişik biçimde etkilenir; aynı şekilde, çevreyi değişik biçimde etkiler” (Erdoğan, 1997, s:252).

“Genel bir yaklaşım ile kişilik, “insanın karakteristik ve ayırıcı davranışlarını” içermektedir. Karakteristik oluşu, kişinin sıklıkla yaptığı ya da en tipik davranışlarını temsil etmekte, ayırt edici özelliği ise kişiyi başkalarından farklılaştıran yönünü ifade etmektedir. İnsanların karakter özellikleri, davranışları ve yetenekleri, genellikle, kişilik kavramı ile dile getirilmektedir” (Eker, 1990, s:55).

“İletişim, bireylerin kişiliklerinin karşılıklı olarak hareket halinde olmasına bağlı bir ilişki sistemidir” (Erdoğan, 1997, s:323). İki insanın etkileşimine ya da bireyler arası iletişime dayanan hizmet kalitesinin istenilen düzeyde gerçekleşmesi, bu iletişimin etkin biçimde yürütülebilmesine bağlıdır.

Bu bakımdan, müşteri açısından öneli olan etkenlerden biri de müşterinin iletişimdeki kişilik ve ustalığıdır. Örneğin, müşterinin iyi telaffuz yeteneği, kelime bilgisinin genişliği ve kelimeleri doğru anlam verecek biçimde kullanması yanlış anlamları büyük ölçüde azaltacaktır. Diğer yandan müşterinin çekingen veya girişken ve kendine güvenen bir kimse olması, din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standardı ve alışkanlıkları ile yaptığı işe ilişkin olarak geliştirdiği ve kişiliğinin bir parçası olan tutumlar hizmet veren personel ile olan iletişim sürecine yansıyacaktır (Hicks, 1979, s:440-441).

“Her türlü iletişimde yorumlama vardır. Kişiler aldıkları mesajları bilgilerine, aldıkları mesaj ile ilgili tutumlarına ve inançlarına göre yorumlarlar. Yorumlarken de, çok zaman, olayları olduğu gibi değerlemekten çok, olmasını istedikleri gibi değerlemek isterler” (Erdoğan, 1997, s:320).

İletişim sürecinde, müşteri aynı zamanda, “alıcı ve tüketici” rolünü de üstlenmiş kişidir. Müşterinin hem alıcı olarak, hizmet veren personelden gelen iletişimi, hem de tüketici olarak, sonuçta, hizmet kalitesini algılamasında ve değerlendirmesinde onun kişilik özellikleri etkili olacaktır. Diğer bir ifade ile kişilik özellikleri, hizmet ilişkisinin niteliğini ve sonucunu etkileyen önemli bir faktördür.

7.1.2. Müşterinin Beklentileri

“Beklentiler”, müşterinin hizmete ilişkin isteklerinin veya arzularını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, beklentiler, müşterinin hizmetten yararlanmak la sağlamayı umduğu yararlar olup, onun hizmet ilişkisine girmesinin asıl nedenleridir.

Hizmetin algılanan niteliği ve müşterinin kişilik özellikleri onun beklentilerini oluşturan önemli etkenlerdir. Beklentiler, bu iki değişkenin etkileşimi sonucunda belirlenmekte ve daha sonra, hizmet karşılaşmasında, müşterinin davranışlarını yönlendirmektedir.

Beklentiler, aynı zamanda, hizmetin kaliteli olup olmadığının da bir ölçüsüdür. Algılanan hizmetin beklentileri ne derece karşıladığı, algılanan hizmet kalitesinin düzeyini belirlemektedir.

Hizmet veren personel açısından, hizmet karlılaşmasında, iletişimin rolünü inceleyen araştırma sonuçları, hizmet karşılaşmasında karşılaşılan iletişim güçlüklerinin %74'ünün müşterilerin işletmenin hizmet verme kapasitesini aşan istek ve beklentilerinden kaynaklandığını göstermektedir (Nyquist, Bitner ve Booms, 1986, s:37).

Bu durumda, işletmenin hizmet sunu sitemi, hiçbir teknik sorum olmaksızın, tasarımlanan performans düzeyinde çalışsa bile, hizmet veren personel ile müşteri arasında, müşterinin aşırı beklentilerinden kaynaklanan birçok iletişim sorunlarının çıkması kaçınılmaz olacaktır.

7.1.3. Hizmetin Algılanan Karakteri

7.1.3.1. Algılama Kavramı ve Tanımı

İnsanlar sürekli biçimde çevrelerinden bilgi elde etmeye çalışırlar. Ancak topladıkları bu bilgileri kendi kişilikleri, kültürleri ve tecrübeleri yardımıyla bir araya getirerek ve işleyerek anlamlı biçime sokarlar ve sonra bunları davranışlarının birer temel öğesi olarak kullanırlar.

Kısaca tanımlamak gerekirse algılama; insanların çeşitli duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri bir araya getirip organize ederek kendileri için anlama ya da yoruma kavuşturmalarına ilişkin süreçlerdir.

Algılama ile birey çevrede ilgi duyduğu hususları seçer. Bazı çevresel bilgilere kayıtsız veya isteksiz yaklaşırken bazı bilgiler ilgi ve merakını cezp eder. Her bireyin ilgi ve dikkatini çeken çevresel olay ve bilgiler farklıdır. Bu farklılığı doğuran insanların birbirlerinden farklı kişiliklere, ihtiyaçlara, güdülere, değerlere, inançlara ve tecrübelere sahip olmalarıdır. Bu farklılıklar, bireylerin çevreden ilgi duydukları ve algıladıkları olay ve bilgileri gruplama, işleme ve anlama kavuşturmada da farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireyin dış dünya ile ilgili olarak elde ettiği, organize ettiği, işlediği bilgiler onların yaşadıkları dünya hakkında bir takım kanaate, kuramlara, varsayımlara, sabit fikirlere sahip olmalarına, davranış ve tutumlarını bunlara göre oluşturmalarına yol açar. Ancak bireylerin geçmişte algılama süreci yardımıyla oluşturdukları bu kanaat, varsayım, kuram ve fikirler, zaman içinde değişebilir. Çünkü bireylerde algılama süreci süreklidir.

Zaman içinde elde edilen yeni bilgiler bunların işlenmesi ve anlama kavuşturulması, yeni tecrübeler edinilmesi, yeni keşif, inanç, kanaat ve kuramlara neden olur ve eskilerin ya değişmesine ya da bütünüyle ortadan kalkmasına neden olur. Başka bir ifade ile algılama süreci süreklidir. İnsanların geçmişte yaptıkları algılama hatalarının farkına varmalarına ve olgunlaşmalarına da yardımcı olur.

7.1.3.2. Algılama Süreçleri

7.1.3.2.1. Seçici Dikkat

Hiç şüphesiz ki dış dünyada olup bitenlerin büyük bir kısmını duyu organlarımız yakalar, ne var ki biz bu enerjilerin farkına varamayız. İnsanoğlu, çevresini seçici bir biçimde algılar. Duyu organlarımızın yakaladığı uyarıcıların ancak bir kısmını seçerek algılarız.

Beynimizin giren duyu verileri işleyerek anlamlı bir algı oluşturma kapasitesi son derece sınırlıdır. Bu nedenle beyin belirli değişkenlerin etkisi altında sürekli seçerek algılar. Seçme olayı, algılama olayının en belirgin özelliklerindendir. Algısal seçimi etkileyen değişkenleri ilki temel grupta toparlanabilir. Bunlardan ilkini algılanan uyarıcıyla ilgili özellikler, ikincisini de algılayan bireyle ilgili özellikler oluşturur.

Algısal seçimi etkileyen uyarıcı ile ilgili değişkenler: Dış dünyadaki uyarıcılar, belirli bazı özelliklerine göre dikkatimizi çeker ve hemen algılanırlar. Bu özelliklerden en başta geleni uyarıcının değişkenliğidir. Değişiklik gösteren uyarıcı hemen dikkati çeker. Seçiciliğin temelinde hem duyusal uyum hem de evrimsel yaşam kavgası yer alabilir. Uyarıcıda bir değişiklik olduğu zaman, duyu organı hemen farkına varır. Evrimsel yönden, uyarıcı değişkenliğini hemen farkına varmanın önemini kavramak zor değildir (Cüceloğlu, 1996, s:45).

Dikkatimizi çeken uyarıcı özelliklerinden bir diğeri de uyarıcının büyüklüğüdür. Uyarıcı büyüdükçe dikkatimizi daha çok çeker. Aynı biçimde uyarıcının şiddeti de dikkati etkiler. Parlak renkler, yüksek sesler, şiddetli acı, kuvvetli koku hemen dikkatimizi çeker. Renkli uyarıcılar, renksiz uyarıcılardan daha kolaylıkla dikkatimizi çeker. Renkler arasında da, saf renkler, karışık renklerden daha çok dikkati çeker. Tüm saf renkler arasında da kırmızı ve mavi, sarı ve yeşile göre dikkati daha çok çeker.

Algısal seçimi etkileyen algılayıcıyla ilgili değişkenler: İlgiler, ve o anda içinde bulunulan gereksinimler algısal seçimi etkiler. Ankara'da aynı sokakta yürüyen iki turistten biri mimarsa evlerin yapı biçimlerine dikkat eder, diğeri kedileri seviyorsa sokak kedilerini gözler. Aynı biçimde, aç olan birey lomantadan gelen kokuları hemen fak eder. Tok olan bunların farkına bile varmaz.

7.1.3.2.2. Örgütleme

Algılamayla ile ilgilenen psikologların öğrendikleri ilk şey, algının bir örgütleme olduğudur. Dünyayı rast gele bir araya gelmiş, gelişigüzel nesnelerin dizildiği bir çevre

olarak görmeyiz. Bize gelen duyuları derler, toparlar, organize ederek bir anlam veririz. Algı, kendini oluşturan duyusal girdilerin toplamından daha fazla bir anlam ifade eder. İnsanların nesne algılamalarındaki başlıca örgütleyici eğilim şekil ve zeminin birbirlerinden ayrılmasına ilişkindir. Bu eğilim, nesnelerin zeminine göre göze çarpması zeminden doğru sivriliyormuş gibi görünmesine neden olur. Resimler, duvarın üzerinde asılıdır, kelimeler de sayfanın üzerinde yer alır. Bu örneklerle şekil, resim ve kelimeler; zemin ise duvar ve sayfadır. Şekil-zemin ilişkilerinin algılanması, görmenin dışındaki diğer duyum içinde geçerlidir.

7.1.3.2.3. Tamamlama

Algı sürecinde önemli noktalardan biri parça-bütün ilişkisidir. Algıladığımız tüm nesneler uyarımlardan oluşmuştur. Ancak, hiçbir nesne, uyarımların bir toplamı olarak algılanmaz. Algı, duyumların toplamında daha fazla bir anlam ifade eder.

"Örneğin; bir melodi onu oluşturan tonların toplamından çok farklıdır. Tonların tek tek hiçbir anlamı yoktur. Bunlar ancak bir "bütünlük" oluşturacak biçimde düzenlendiklerinde bir anlam kazanırlar. Nitekim, farklı biçimde düzenlendiklerine aynı tonlar, çok farklı melodiler oluşturabilirler" (Cüceloğlu, 1996, s:47).

7.1.3.3. Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

Algılama sürecini etkileyen faktörleri üç ana başlık altında toplayabiliriz:

1. Algılayan bireyin kişiliği, kişisel özellikleri, geçmiş yıllarda elde ettiği tecrübeleri.
2. Algılanan nesnenin "ki bu nesne, kişi, eşya, olay, canlı ve cansız tüm varlıklar olabilir" özellikleri.
3. Algılama ortamı; algılama sürecinin gerçekleştiği fiziksel, sosyal ve örgütsel çevre koşulları.

7.1.3.4. Algılamada Bilgi İşleme Evreleri

Algılamada bilgi işleme evrelerini dört kısımda ele alıp inceleyebiliriz. Bunlar;

1. Dikkat ve seçim mekanizması,
2. Bilgilerin zihinde gruplandırılarak organize edilmesi,
3. Organize edilen bilgilerin anlama ve yoruma kavuşturulması,
4. Bilgilerin ihtiyaç duyulduğunda tekrar hatırlanması.

7.1.3.5. Algılanan Hizmet Kalitesi

Daha önce de belirtildiği gibi hizmet kalitesi, hem üretim süreci sonucunda ortaya konulan "çıktı"yı, hem de hizmetin "nasıl verildiği" ya da "veriliş biçimini" kapsamaktadır. Hizmetler soyut nitelikte olduğu için, hizmet kalitesi de soyut bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, hizmet kalitesi yerine "algılanan hizmet kalitesi" terimi kullanılmaktadır.

Algılanan hizmet kalitesi ise hizmet alıcısının hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenen hizmet) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (algılanan hizmeti ya da algılanan performansı) kıyaslamasının bir sonucu olup, hizmet alıcılarının beklentileri ile algılaması arasındaki farklılık olarak değerlendirilmektedir.

Algılanan hizmet kalitesi, tüketici beklentilerinin, gerçekleşen hizmet performansı ile karşılaştırılmasıdır. Algılanan kalite; beklenen hizmet puanı ile algılanan hizmet puanı arasındaki fark olarak belirlenebilmektedir.

Diğer taraftan hizmetin algılanan karakteri, hizmet karşılaşmasının bir boyutu olup, aynı zamanda doyurucu bir hizmet karşılaşmasının kapsamını belirleyecek olan beklentileri oluşturmaktadır.

“Hizmetin algılanan karakteri birçok elemandan oluşur (örneğin, hizmetin maliyeti, müşteri için taşıdığı önem, riski, tersine çevrilebilmesi gibi) ve beklentileri etkiler. Örneğin, bir hizmetten yararlanmak, bazı müşteriler için önemli iken, başka müşteriler için önemsiz olabilmektedir” (Czepiel vd., 1986, s:8-9).

7.1.3.6. Müşterilerin Fiyat Algılaması

İşletmeler ürettikleri ve pazarladıkları ürünlerin fiyatlarını belirlerken, ürünün maliyetinden, imajına, reklam harcamalarından işletme giderlerine kadar çok sayıda faktörü göz önünde bulundururlar ve tüm bunlara göre bir fiyatlandırma yaparlar. Örgütlerin fiyatlarını nasıl belirledikleri esas olarak müşterileri ilgilendirmez. Müşteri için önemli olan ödediği fiyat karşılığında sahip olduğu değerdir. Fiyatın bu değere karşılık gelip gelmediği konusundaki değerlendirme müşterinizin satın alma kararını etkiler.

Örgüt uyguladığı fiyatın uygun bir fiyat olduğunu düşünse de önemli olan müşterinin algılamasıdır. Yani müşterinin kafasının açık olması gereklidir. Müşteriyi fiyat konusunda ikna edebilmek için örgütün fiyatı nasıl anlatacağı ve zamanlamayı nasıl yapacağı çok iyi bilinmelidir. Öğrenci yurtlarında da fiyat algılamasında esas rolü öğrencile oynamaktadır. Bu işletmelerin müşterisi olan öğrenciler kendi kafalarındaki düşünceye göre yurttaki konaklama ve diğer hizmetlerin fiyatlarının uygun olup olmadığının belirleyerek kendisine göre bir fiyat algılaması yaratır.

Öğrenci yurtlarının gerek kamu yurtlarında olsun gerekse özel öğrenci yurtlarında olsun fiyat değerleri algılanan hizmet kalitesinin oluşmasında belirleyici unsur olmaktadır.

Çok açıktır ki ürünün fiyatı tüketiciler arasında farklı farklı algılanabilir. Aynı ürünü bazıları çok iyi ve kaliteli algılarken, bazıları bunun tam tersi bir şekilde algılayabilmektedir. Algılamanın genel sürecinin ve ilkelerinin pazarlamada etkin bir biçimde uygulanabilmesi için algılama konusunun bilinmesi gerekir. İnsan gördüğü her şeyi algılayamamaktadır. Sadece bazı şeyleri görebilmekte ve onlara önem

vermektedir. Algılama, kişinin anlamlı bir dünya görüntüsü yaratmak için bilgi girdilerini seçme, organize etme ve yorumlama sürecidir. Algılamada tarafsızlıktan çok, yanlı bir yapı vardır.

Şöyle bir örnek verelim: Beş yıldızlı bir otelin yüzme havuzunun kenarında bir iş adamı, bir fizikçi, bir mimar güneşlenmektedir. İş adamı büyük olasılıkla havuzdan sağlanan gelir, verilen hizmetin kalitesi, işletmecilik hataları gibi olaylarla ilgilenecektir. Fizikçi havuzdaki su miktarı gibi konulara ilgi duyacaktır. Mimar otelin yapısı, çevre düzenlemesi türündeki konulara ağırlık verecektir. Yani bu üç insanın duyu organları aynı zamanda çalışacak, fakat değişik konular veya olaylar dikkatlerini çekecektir.

Farklı algılama olgusu Gestalt (bütün, tüm görüntü, küme) kuramıyla açıklanmaktadır. Bu kurama göre, herkes aynı uyarıcıyı veya nesneyi beş duyusundan gelen iletişim ile kendine özgü olarak, diğerlerinden farklı biçimde yorumlar. İnsanların beş duyusuna hitap etmek şeklindeki Gestalt fikrinden yola çıkan firmalar, rekabet ortamında daha çok algılanmak ve kabul görmek ve algılamalarını pekiştirmek amacıyla, özellikle gıda maddeleri lansmanlarında ücretsiz, indirimli veya bedava tattırma testleri, eşantiyon dağıtımı gibi yollara giderler.

Örneğin; Kallog Cornflakas, Sugar Chex, Viva Cornflakas, Linera, Yayla vb., Tansaş vb. mağazalarda tattırma testleri, fiyatları düşürüp, özel indirimli paketler yöntemlerini uygulamışlardır.

7.1.3.7. Türkiye'de Kalite Algılaması ve Müşteri Odaklılık

Kalite ya da kalite algılaması kavramlarının yeri, müşterilerin zihnidir. Dolayısıyla işletmeler, müşterilerin zihninde güçlü bir kalite algılaması yaratmak zorundadırlar. Benzer hizmetler, fiyatlar ve tutundurma çabaları karşısında işletmelerin güçlü bir marka yaratması için diğerlerinden farklı olduğunu müşterilerine hissettirmesi gerekir.

Her ülkenin kendi yapısını ve şartlarına bağlı olarak toplumun sahip olduğu bir kalite algılaması düzeyi vardır. Dolayısıyla da Türkiye'de de kalite algılaması ve kalitenin müşteriye yönelik sunulması başka ülkelerden farklı gösterecektir. Öncelikli olarak rekabet, hem sunulan ürün ya da hizmetin daha ucuz, hem de daha fonksiyonel yani kullanıcı beklentilerini tam karşılıyor olma zorunluluğunu gerektiriyor.

Çok geniş seçme şansına sahip müşterilere hızlı, sürekli ve kusursuz hizmet sunmak zorunlu hale gelmiştir. Müşterileri memnun etmek için som balığı gibi akıntıya ters hareket etmek gerekebilir.

Teknolojinin birçok şeyi çok daha kolay ve hızlı biçimde bizlere sunduğu bir dönemde ürün dayanıklılığı olarak algılanan klasik kalite anlayışı, boyutlarını biraz daha zorlayarak müşteri tatmini, maliyetlerin azaltılması gibi somut yaklaşımları da bünyesine katıp, hele hele ülkemizde söz hakkı bile olmayan müşteriyi kral koltuğuna oturtuverdi. Kalite ölçülebilir ürün kontrolünden, felsefe ve yönetim biçimine dönüştü. Sürekli değişen müşteri beklentileri sonucunda, kalite güvence sistemleri müşteriye sunulan hizmet kalitesini garanti altına almaktadır. Müşterilerle satış dışında gerek isteklerinin belirlenmesi gerekse sunulan hizmetlerin beğenilirliğinin ölçülebilmesi için çok yakın ve yoğun ilişki kurulmalıdır.

Toplam Kalite Yönetiminde üretimin tüm aşamalarına girdi olan müşteri taleplerinin çok iyi algılanması, üretilenin satılması değil, satılabileni üretir hale getirecektir. Ancak müşteri istekleriyle sınırlanan tasarım, rekabetçi ortamda yenilik yapmayı sınırlayabilecektir. Bu yüzden müşterilerin istekleriyle beraber, tasarımda liderlik hizmette farklılık yaratılarak yakalanabilir.

Örneğin, bir bankanın müşterilerden talep gelmeden bankamatik, internet bankacılığına geçmesi pazarda üstünlük sağlamalarına sebep olmuştur. Bugün çok yaygın olarak kullandığımız bu hizmet, kullanıcıların direk talepleri doğrultusunda ortaya çıkmamış; müşteri odaklı bir tasarım anlayışı ile müşterilere kolaylık sağlayacak ürün, kullanıma sunulmuş, diğer bankalar da bu hizmeti kullanmışlardır.

Bilgiye kolay ulaşabilme ve bilgi toplumu, ülkelerarası çekişmelerin azalması, kuruluşların dünya pazarında kendilerine yer aramalarına sebep olmuş, ürünün tasarımdan pazara kadar olan ömrü kısalma yoluna gitmiştir.

7.1.3.7.1. Yönetimin Sorumluluğu

Altmışlı yıllarda üretim yönetimi ardından pazarlama ve finansın önemi, müşteri isteklerinin sürekli takip edilip karşılanabilmesi ve iyileştirilebilmesi için, ürün ve hizmet kalitesiyle birlikte yönetim ve insan kalitesini de gündeme getirmiştir.

Geleneksel Taylorist yani hiyerarşik yapıdan yalın yönetime geçiş Toplam Kalite Yönetiminin sağladığı en radikal geçiştir. Kurumsal yapının temelini oluşturan çalışanların sürekli becerilerinin artırılması paralelinde yetkinlikleri kadar sorumluluk yüklenmesi ve bu sorumluluğu yerine getirebilmeleri için ise yetkilerle donatılmaları gereklidir.

Müşteri beklentileriyle yönlendirilen rekabet, Toplam Kalite Yönetiminin ana unsuru olan yönetimi kendi içinde sürekli yapılanma döngüsüne sokacaktır. Kalite; tanımını müşteriden alıp, bu istekleri üretimin her aşamasında uygulayacak ve sürekli otokontrol sağlayacak bir sistem haline dönüşecektir.

Böyle bir yönetim tarzı, pazarın beklentilerine hakim olmayı, işlemlerin kendi içinde denetimiyle iyileştirilmesini, işletmedeki herkesin katılımıyla çalışanların da tatminini sağlayacaktır. Önce insan anlayışı birey kalitesininin önemini artıracaktır.

7.1.3.7.2. Hedef ve Politikalar

Organizasyonun tüm bireylerinin aynı hedefe ve aynı doğrultuda çalışabilmeleri için hedeflerin net olarak belirlenmesi ve bunların açıklanarak benimsetilmeleri ve uygulanmaları gerekmektedir.

Rekabet olmasa bile, kalite sadece özel sektör bazında kalmamalıdır. Vatandaş müşteri olarak algılanmalı ve devlet hizmetlerinde müşteri memnuniyeti gözetilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi ancak üst yönetimin açık desteği ve şirketin her fonksiyonundan geniş katılım ile gerçekleşebilir.

Ülkemizde yeni yerleşen insan kaynakları, çalışanların motivasyonu, yönlendirilmesi, bilgi ve beceri düzeylerini artırıcı eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi desteklerle, çalışanların verimlilik ve bağlılıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yapmaktadır. Rekabet de ucuz işçilikle değil, eğitimli ve şirketine bağımlı vasıflı işgücüyle yakalanabilecektir.

7.1.3.7.3. Süreç Yönetimi

İşletmede her bir birey ya da grup, bir öncekinin müşterisi gibi davranacak, kusurlardan ayıklanarak bir sonraki operasyona aktarılan ürün, nihai olarak kusursuz olacaktır. Üretimin tüm aşamalarında değişkenlerin azalması yani standartlaşma ile hataların tesbiti ve kaynağında çözülmesi ile sıfır hataya ulaşılabilecek, dolayısıyla kaynak kayıpları ortadan kalkacaktır.

Kuruluş içinde birbirine hammadde ya da hizmet sağlayan birimler birbirinin müşterisi olarak değerlendirilecektir. Yan sanayinin yoğun kullanıldığı otomotiv sektöründe gerek yan sanayinin sağladığı koltuk, döküm, motor gibi ürünler, gerekse fabrikanın kendi içindeki üretim departmanlarının (boyahane) sağladığı ürünler ne kadar kusursuz olursa montaj sonrası çıkan otomobil o kadar kaliteli olacaktır. Montaj bölümü, kaporta bölümünün; boya bölümü, montajın müşterisi olarak kabul edilecektir.

Tedarikçi firmalar ana üreticiler tarafından maliyetleri azaltma, kalite sistemlerinin yerleştirilmesi konularında desteklenmeli, ilişkiler uzun vadeli net olarak ortaya konmalıdır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında tedarikçi firmalar yapılan karşılıklı çalışmalar sonucunda tedarik etmekte oldukları hizmetleri garanti ederler ve sunulan hizmetler üretici firma tarafından kalite kontrole tabi tutulmaz ancak tüm sorumluluk taahhüt edildiği şekilde tedarikçi firmaya aittir.

Müşteri isteklerinin tam olarak karşılanabilmesi, sistemin tek bir seferde başlıbaşına değiştirilmesi yerine uygulanan proseslerin sürekli iyileştirilmesine bağlıdır. Planla, uygula, kontrol et, önlem al döngüsüyle sonuca ulaşmak, iyileştirme yapılacak alandaki durumun analiz edilmesine ve ulaşılması gereken hedefin doğru belirlenmesine bağlıdır.

Ne, nerede, nasıl, ne zaman, neden ve kim sorularının cevapları, proseslerde girdi ya da çıktı olarak kullanılan tüm verilerin genelleme ve yorumdan uzak, somut değerler ifade etmesini sağlayacaktır. Böylece ortaya konan bilgiler bir değer ifade edecek, bilginin sağlıklı aktarılması ve kişisel uygulama farklılıklarının ortadan kalkması için standartlaşma sağlanabilecektir.

Bir malı bir defada kusursuz üretmekle, tamir ve hurda masarfları ortadan kalkacak, ürünün pazardaki tutunması kolay olacaktır. Toplam Kalite Yönetiminin amacı ürünün kusurlarını engellemektir. Her aşama kusursuz olarak bir diğerine aktarılmalıdır. Bir zincirin sağlamlığı, en zayıf halkanın sağlamlığı kadardır. Yüz uçağından biri düşen bir havayolu şirketiyle kim uçmak ister.

Kusursuz kaliteye ulaşabilmek, işin yapıldığı yerde ve işi yapan kişiler tarafından sürekli basit iyileştirmelerle mümkündür. Düşük maliyetli, ürün çeşitliliği bol ürünü kaliteli üretebilmek, üretim yapacak makina ve ekipmanların sağlıklı çalışmalarıyla doğru orantılıdır.

İşletmede üretim esnasında basit temizlik, standartlaşma, disiplin, düzenleme, sınıflandırma kurallarına uyarak, belirli küçük bakım faaliyetleri ile makinaların arızaları engellenmiş olacaktır. Çalışanların da işlerini yaptıkları çevreyle bütünleşmeleri sağlanacak, verimlilik ve motivasyon artacaktır.

Çalışanların fiziki güçlerinin yanısıra zihinsel becerilerinden de faydalanarak, toplam verimli bakım yani kullanılan makinaların bakım işlerinin de kullanımla paralel üstlenilmesi, iyileştirmeye yönelik kalite çemberleri, 5S ile temizlik ve düzenlenmesi

gibi faaliyetler yürütülür. Çözüm gruplarının yanısıra, bireysel öneri sistemini teşvik edici onurlandırma ve ödüllendirme sistemleri uygulanır.

7.1.3.7.4. Kıyaslama

Organizasyonda iyileştirilme yapılması gereken alanlar tesbit edildikten sonra, varılması gereken hedefler belirlenir. Organizasyonda uygulanan yöntemlerle beraber benzer süreçleri uygulayan organizasyonların da yöntemleri karşılaştırılarak, daha iyi uygulama yöntemleri bulunmaya çalışılır. Aradaki farklar belirlenerek bu farkların sebepleri ve uygulamadaki sonuçları üzerine çalışıldıktan sonra, geçilen uygulama performansları izlenerek amaca ulaşılmaya çalışılır. Kıyaslama yapılırken, işletmenin kendi içsel değerleri hiçbir zaman gözardı edilmemelidir, yani taklit değil değerlendirme yapılmalıdır.

7.2. Hizmet Veren Personeli Etkileyen Faktörler

7.2.1. Personelin Kişilik Özellikleri

Hizmet işlemlerinde müşteriyle doğrudan temas eden personel "sınır personeli" rolü üstlenmiş kişidir. Bir hizmet karşılaşmasında, bu personel, iki işlevi nedeni ile örgütün etkililiğinde önemli rol oynamaktadır (Bowen ve Schneider, 1986, s:66);

1. Müşteri ile birlikte hizmeti üretmesi ve sunması,
2. Hizmetin üretilmesi ve tüketilmesi sırasındaki davranışları ile müşterinin kalite değerlendirmelerine temel oluşturması.

Bir hizmet karşılaşmasından hizmet veren personelin davranışları ya da performansı, onun kişilik özelliklerinin bir parçası olan bilgisi, yeteneği, zekâsı veya buna bağlı olarak işini düzenleme ve sorunlara çözüm getirme biçimi ile yakından ilgilidir.

Müşteri ile personel arasındaki iletişim sorunlarının bir nedeni de, personelin performans düzeyidir. Araştırmacılar, hizmet sunu sisteminin gereklerine uygun hizmet veremeyen personelin iletişim sorunları yarattığını bulgulamışlardır.

Örneğin, bir restoranda, sipariş edilen yemeğin geç gelmesi, bir otel odasının temiz ve düzenli olmaması gibi durumlar, müşterinin personele kızmasına ve tartışmalara yol açmaktadır. Otel, restoran ve havayolu hizmetlerinden yararlanan müşteriler üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da, hizmet sunu sistemindeki aksaklıklar karşısında, personelin müşterinin şikâyetlerine veya yakınmalarına karşılık verme ve bu sorunları çözümleme yeteneği ve/veya isteğinin, müşterinin hizmet karşılaşmasından sağlayacağı doyum düzeyini belirlediğini ortaya koymaktadır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990, s:71).

Örneğin, bir otelde, rezervasyonun yapıldığı halde, odanın başka bir müşteriye verilmesi ile zor durumda kalan müşteriye, özür dilemek yerine ona daha iyi bir oda bulmak, onun bu hizmet karşılaşmasını doyurucu olarak hatırlamasına neden olacaktır. Bir restoranda ise, yemek servisi geciktiğinde, müşteriye gecikme nedeninin açıklanması ve özür dilenmesi, müşterinin doyumsuzluğunu hafifletebilecek davranışlardır.

“Bir hizmet karşılaşmasında müşteri ile temas eden personel “kişiler arası ilişkiler, davranışlar esnekliği, şartlara uyum yeteneği ve empati” gibi yetenek ve becerilere sahip olmalıdır” (Bowen ve Schneider, 1986, s:138-139).

Farklı kişilik özellikleri, bir hizmet karşılaşmasında, personelin, her müşteriye aynı biçimde davranmasını engellemektedir. Örneğin, uçak ile seyahat eden hasta, yaşlı veya çocukların, yolculuk sırasında, bu özelliklerinin dikkate alınması ve özel gereksinimlerinin karşılanması, bu müşterileri doyum satan davranışlardır (Bitner, Booms ve Tetreault, 1990, s:71).

Nihayet, hizmet veren personelin, hizmet karşılaşmasında müşteriye karşı duyarlı davranması, onun duygularını anlamaya çalışması, müşteri ile geçici de olsa,

bütünleşerek onun doyumunu sağlayacaktır. Nitekim yapılan araştırmalar, “empati” boyutunun hizmet kalitesini etkileyen en önemli bir faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır (Zeithaml,Berry ve Parasuraman 1988, s:422).

Hizmet işletmelerinin başarısı, büyük ölçüde, müşteri ile doğrudan temas eden personelin ya da sınır personelinin kişiler arası ilişkilerde gösterdiği etkinliğe bağlıdır. Hatta bu, personelin teknik bilgi ve yeteneğinden bile daha üstün görülmektedir. Bu da, personelin kişilik özellikleri ile yakından ilgilidir.

Bunun için personel seçimi, eğitimi, hizmete yönelik etkililik ölçütlerinin geliştirilmesi ve düzenli olarak performanslarının değerlendirilmesi, hizmet işletmeleri için hayati önem taşımaktadır.

7.2.2. Personelin Beklentileri

Bir kişinin bir olayda yaşamak istediği bir durumu veya ön planda bulunmasını beklediği bir kişiyi bulma ve yaratma eğilim ve çabalarına beklentiler yanılgısı veya çarpıtması adı verilir. Kuşkusuz yöneticiler planlar programlar yaparak işletmenin erişmek istediği iş ortamı ve bunun sonuçlarını yaratabilir.

Kısaca beklentiler bir takım senaryolar yaratma, planlar yapma, uygulamasını sağlayarak insanlara olumlu veya olumsuz sonuçlar sağlayabilir. Çünkü hem insanlar hem de kurum ve kuruluşlar bir takım amaç ve idealleri gerçekleştirmek ümidiyle çalışırlar.

Yani beklentiler her zaman gerçekçi ve nesnel olmayabilir. Kişinin ortamını, olayları ve diğer kişileri algılamakta yanılgılara düşürebilir.

Aslında kişilik özellikleri, bir örgütte bireylerin beklentilerini ve davranışlarını belirlemede önemli rol oynamaktadır.Hizmet karşılaşması, hizmet veren personelin işinin bir parçasıdır. Bu nedenle, yaşantısında önemli bir yeri vardır. Personel hizmet

karşılaşmasına girmekle bir takım yararlar veya ödüller sağlamayı ummaktadır. Bunlar ekonomik kazanç gibi maddi veya başarı tanınma, güç sahibi olma gibi manevi olabilir. Personelin çalıştığı örgüt, onun bu beklentilerini, istek ve gereksinimlerini karşıladığında yaptığı işten ve iş çevresinden memnun olacaktır. İşinden duyduğu memnunluk personelin daha fazla güdülenmesi, daha iyi hizmet vermesi, müşterileri memnun etmesi ve böylelikle işletme etkinliğinin (satışların ve karlılığın artması gibi) yükselmesi anlamına gelmektedir.

Özellikle, müşteri ile personelin karşı karşıya geldiği soyut hizmetlerde, personelin kişisel beklentileri ile örgüt veya çalışma ortamı arasında uyum sağlanması, işletme başarısı için zorunluluktur. Hizmet karşılaşmasında personelin davranışları müşterinin davranışlarını etkilediği için yönetimin işletmenin etkililiğini artırabilmesi, hem personelin hem de müşterinin davranışlarını birlikte düşünmesi ve yönetilebilmesine bağlı olacaktır (Bowen ve Schneider, 1986, s:214).

7.2.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Genel olarak, örgütlerde, örgütsel ve yönetsel faktörler çalışanların davranışında çok önemlidir. Son yıllarda da, hizmet sektöründeki gelişmelere paralel olarak, hizmet işletmelerinde örgütsel davranış ve örgüt dinamiği konularına ilginin giderek arttığı gözlenmektedir.

Hizmetin kendine özgü karakteristikleri nedeniyle müşteriye kaliteli hizmet sunmak oldukça zordur. Fakat karlı bir iş olduğu da bir gerçektir. Kaliteyi sağlamanın niçin olduğu ve nasıl sağlanabileceğine ilişkin çalışmalar ise kaliteyi etkileyen faktörler arasında örgütsel ve yönetsel değişkenlerin anlaşılmasına yardımcı olmuştur.

Bu çalışmalardan biri Zeithaml, Berry ve Parasuraman (1988) tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar, banka, kredi kartı, tamir-bakım ve komisyon hizmetleri veren işletmelerde çalışan yönetici ve diğer personel ile hizmet kalitesi hakkında yaptıkları

görüşmeler, ayrıca gözlem ve örnek olaylar yolu ile sağladıkları bilgilere dayanarak, hizmet kalitesini etkileyen örgütsel faktörleri tanımlamaktadırlar.

Bu faktörlerin çoğu, personeli yönetmek için uygulanan "iletişim ve kontrol süreçlerini"; diğerleri ise "rol belirsizliği ve rol çatışması" gibi, bu süreçlerin sonuçlarını içermektedir. Araştırmacılar, bu konuda pazarlama ve örgütsel davranış yazınını inceleyerek ve bu bilgileri araştırma sonuçları ile bütünleştirerek hizmet veren personel yönünden kaliteyi etkileyen olası faktörleri kavramsal bir modelde göstermektedirler.

"Hizmet sosyal bir süreçtir. Hizmet işlemlerinde, yönetim, bu süreçleri yönlendirme yeteneğidir. Dolayısıyla, hizmet işlemleri yönetimin etkinliğinde daha duyarlı olup, bu işletmelerde örgütün değerleri, kültürü ve özellikleri ile yakından ilgili olan bireysel güdülenme ve özgürlük oldukça önemlidir. Başarılı hizmet işlemlerinin sırrı sayılan bu niteliklerin personele yansımasını ve müşteri üzerindeki etkilerini görmek mümkündür" (Normann, 1988, s:18-19).

Nitekim özellikle, hizmet kalitesine duyarlı olan konaklama ve otel işletmelerindeki örnek olay çalışmaları, bu işletmelerde çalışan personelin, yönetiminden aldığı davranışları müşterilere yansıtacağını göstermektedir.

Bu sonuçlar, yönetimin çalışanların moralini, katılımını ve işe karşı isteklerini artıracak stratejiler bulmasını ve uygulamasını gerektirmektedir. Örgüt içinde daha iyi bir atmosfer ve güdülenmiş personel ve aynı zamanda firma imajı üzerinde olumlu etkisi olan işlevsel kaliteyi de yükseltecektir. Başarılı hizmet işletmelerinin ortak özellikleri şunlardır (Heskett, 1986, s:118-121);

a) Üst yönetimin az sayıda, fakat genel konularda uzman personelden oluşması,
b) Az sayıda yönetim katı,
c) Üretim ve pazarlama faaliyetlerinin örgütün alt düzeylerinde uyumlaştırılması.

Böylelikte, iletişim kanalları kısalmakta, müşterilerle daha yakından ilgilenme olanağı sağlanmaktadır. Ayrıca, çevresel değişime daha çabuk ayak uydurabilmekte ve kararların etkinliği artmaktadır. Emek-yoğun hizmet işletmelerinde üst yönetim, insana yönelik, çağdaş bir yönetim düşünüş ve felsefesine sahip olmalıdır.

Hizmet işletmeleri, yönetim uygulamalarında, ürettikleri hizmetin karakteristiklerini göz önünde bulundurmalıdırlar.

Burada her işletmenin, planlama faaliyetlerinde dikkate alması gereken hizmet karakteristikleri, birinci ve ikinci derecede planlama kararları ile ilgili konulara (stok, kapasite, teknoloji, verimlilik gibi) yer verilmiştir.

Yönetim işlevleri ile sınır personelinin işlevlerinin, birbirlerini destekleme derecesi hem personelin hem de hizmet örgütünün başarısını etkileyecektir. Bunun için de hizmet örgütlerinin de klasik yönetim işlevleri, sınır personelinin başarısını artıracak biçimde uygulanmalıdır (Schneider ve Bowen, 1986, s:184).

Örgütsel ve yönetsel değişkenler ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkileri inceleyen az sayıdaki çalışmaların kurumsal görüşleri destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Örneğin bankalarda yapılan araştırmalarda, banka personelinin hizmet sunumuna ilişkin tanımları ile müşterinin algıladığı hizmetin kalitesi hakkındaki görüşleri arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Schneider ve Bowen, 1986, s:190). Bu araştırmanın sonuçları, ayrıca, örgütsel uygulamaların ve prosedürlerin (örgüt ikliminin) hem personeli hem de müşterileri etkileyebileceğini göstermektedir. Araştırmalara göre, müşteriler örgüt iklimini sıcak ve dostça hissettiklerinde, hizmet kalitesini daha iyi algılayacaklar ve işletmeye karşı bağlılıkları artacaktır.

Başarılı bir hizmet yönetimi yaklaşımı, iki farklı grubun yani müşterilerin ve hizmet veren personelin isteklerinin karşılanması demektir. Ancak, bunun için de yönetim uygulamalarının hizmet kültürü ile bütünleştirilmesi gerekmektedir (Normann, 1988, s:62).

Bu da, hizmet kalitesinde örgütsel ve yönetsel değişkenlerin önemini vurgulamaktadır. Bu alanda çalışan diğer akademisyen ve araştırmacılarında bu konuda görüş birliği içinde oldukları görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KURAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖĞRENCİ YURDU KAVRAMI

21. yüzyılı yaşadığımız günümüzde eğitimde-öğretimde yaşanılan gelişmeler sonucunda yüksek öğrenimdeki gençlere sunulan hizmetler açısından önemli bir yer işgal eden barınma hizmetini sağlayan öğrenci yurtları önemini gittikçe arttırmaktadır.

Gençler, nüfusun toplumla en az bütünleşen, sorumlulukları az olduğu için de eleştirici, aynı zamanda yaratıcı ve geliştirici gücüdür. Ülkelerin geleceği ve kalkınmasında etken bir rol oynayacak bu seçkin grubun çok iyi yetiştirilmesi ve sorunlarına eğilinmesi bugün daha da büyük bir önem taşımaktadır (Yurtkur, 2003, s:1).

Bu sorunlardan en önemlilerinden biri de barınmadır. Barınma koşulları nesnel olarak sosyal yaşamın niteliğini ve niceliği ortaya koyar. Barınma ortamı; sosyal yaşamın gerçekleşen koşullarının bir boyutudur. İnsanın sosyal yaşantısı, bir yönüyle barınma koşullarıyla belirginleşir. Barınma olanağı, insanın bireysel ve sosyal yönlerden yaşamını etkileyen maddi koşullarını açıklar (Cılga, 1994, s:191).

Üniversite yurtları, aileleri okudukları şehirlerde oturmayan, yükseköğrenim gören öğrencilerin barındıkları, boş zamanlarını değerlendirdikleri, ders çalışma ihtiyaçlarının karşılandığı, huzur ve güven içinde yaşamaları gerekli ortamın hazırlandığı kuruluşlardır. Türkiye'de yurtlar; kamu yurtları (YURTKUR), üniversite yurtları, özel yurtlar olmak üzere kendi aralarında ayrılmaktadırlar.

Türkiye'de devlet yurtları, Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun bünyesi altında toplanmıştır. Devlet yurtlarına kısaca YURTKUR denilmektedir. Yurtkur yükseköğrenim gören öğrencilere kredi veren, yurtlar yaptırarak işleten, öğrencilerin sosyal ve kültürel gelişmelerine katkıda bulunan bir kurumdur. Eğitim, temel olarak kişileri ilerdeki mesleklerine hazırlamaya yönelik bir araçtır.

Yıllarca süren hazırlıklardan sonra üniversiteye giriş, hayati önem taşıyan bir dönemhaline gelmektedir. Üniversite yurtları da, üniversitelerin kuruluşlarıyla birlikte, üniversitelerin kampüslerinde öğrencilerin barınma, beslenme ve diğer sorunlarına kendi bütçeleriyle ve öğrenci aidatlarıyla çözüm getirmeye çalışan üniversitelere ait yurtlardır, bunlar arasında kurulan ilk üniversite yurtları ODTÜ, Hacettepe ve Boğaziçi üniversitelerinindir (Yurtkur, 2003, s:5).

Özel yurtlar ise, kar amacıyla şahıslar tarafından açılan yurtlardır. Bu yurtlar yükseköğrenim öğrencilerinin, barınma, beslenme, çalışma salonu gibi ihtiyaçlarını gidermek için kar amacıyla açılmışlardır.

Devlet yurtları, özel yurtlara kıyasla daha ucuzdur. Özel yurtlar ve üniversite yurtları, devlet yurtlarına kıyasla daha konforlu bir konaklama olanağı sağlamaktadır. Bu nedenle fiyatları, devlet yurtlarından pahalıdır. Özel yurtların fiyatları bulundukları bölgelere, üniversite yurtlarının fiyatları da üniversitelere göre değişmektedir.

Bunlar genellikle eğitim kurumları ve otellerin yakın çevrelerinde veya kampüs içinde bulunan tek ya da çok kişilik odalardan müteşekkil barınma yerleridir. Bazı ortaöğrenim kurumlarının hostellerinin bünyesinde yurtlar bulunur. Birçok okul yurdu ve hostel öğrencilere günde üç öğün yemek vermektedir. Bunun yanında hafta içi öğle yemeği vermeyen yurt ve hosteller de mevcuttur.

Dolayısıyla, yurtlar, okul kampüsünde bulunabileceği gibi kampüs dışında da bulunabilir. Genellikle kampüse yakın olduğu, eve göre daha rahat bir hareket ortamı sağladığı ve öğrencilerle kaynaşma imkânı verdiğinden yurt seçeneği çoğu öğrenci tarafından özellikle tercih edilmektedir.

Öğrenci yurtları, özellikle ailelerinin yaşadığı şehrin dışında öğrenim gören öğrencilerin büyük çoğunluğunun barınma, yeme-içme ve çalışma alanı ihtiyacını karşılayan mekânlardır.

Öğrenci yurtlarının toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık yapıya sahip örgütler olması nedeniyle de kuramsal çerçevede yapacağımız araştırma için en uygun örgüt tiplerinden birisi olması çalışmanın amacına ulaşmasını sağlamıştır.

2. ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Bir yurtta istihdam edilen personel, taşıdığı kişilik unsurları ve inandığı değerler ile yurda gelir ve sorumluluğunu yerine getirirken her aşamada, sahip olduğu değerlerden etkilenir, karar ve davranışları bu sisteme göre oluşur. Ancak görev yaptığı yurdun da teknolojik, örgütsel, yönetsel ve sosyal koşulların eseri olan ayrı bir kültürü vardır.

Personel göreve başladığından itibaren yurt, kendi yarattığı kültür ile bireyin kültürü arasında bir temas ve çatışma alanı meydana getirecek ve yurt hedeflerine en etkin ve verimli sonucu verecek biçimde hizmet edecek kültürel bir sistemin zorunlu kıldığı bir "uygulama düzenini" bireyin kabul etmesini sağlamaya çalışacaktır.

Bu durum karşısında birey de kendi değer sistemini harekete geçirecek ve buna göre faaliyetlerini yerine getirmeye çalışacak, bir anlamda yurdun kültürüne karşı direnecek ve kültürel çalışma mekanizması harekete geçecektir. Bu çatışmanın sonucunun ne olacağı, nasıl bir anlaşma durumunun sağlanacağı ve tabii ki nasıl bir ortalama kültür oluşacağı hususunda net bir şey söylenemez. Böyle durumlarda hangi tarafın sahip olduğu kültürü karşı tarafa benimsetme gücü daha fazla ise onun inançları, yöntemleri, görenekleri, bilgisi ve uygulama şekilleri karşı tarafın tümüne hâkim olacaktır. Öbür taraf, yani karşı tarafın değer sistemi kabul eden/etmek zorunda kalan taraf da yeni duruma ayak uyduracak, bir başka deyişle boyun eğecek ve belki de kişilik ve varlığından büyük şeyler kaybedecektir.

Yurtlarda işgören ve işyeri arasında meydana gelen bu kültür mücadelesinin ne derece önemli olduğu akıllarda hiçbir kuşkuya yer vermeyecek derecede açıktır. Bireyin ve yurdun, diğer bir ifadeyle tarafların pazarlık gücü, son derece elzem bir vazife görür.

Sonuçta bir taraf diğer tarafa yenik düşecek ve karşı tarafın görüşlerini kabul edecektir. Ancak iş burada bitmemektedir. Çünkü belki de asıl sorunlar bundan sonra başlayacaktır. Konunun iki taraf açısından da açıklanması gerektiğinde; diyelim ki birey kendi kültürünü yurda kabul ettirdi, böyle bir durumda yurdun hedeflerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştiremez ve gelişme gücü yok olur.

Diğer taraftan, yurdun kendi kültürünü bireye kabul ettirdiğini varsaydığımızda bu sefer de bireyin/bireylerin kişilikleri ortadan kalkmış, moralleri yok olmuş, adeta zorla çalıştırıldıkları izlenimini meydana getirmiş olacaktır. Bu şartlar altında birey çalışsa dahi hem kendinden verim alınamayacak hem de birey her fırsatta aktif ve pasif direnme yollarına başvuracaktır.

Son olarak, örgüt kültürünün önemi konusunda kısaca şunlar söylenebilir: (Varol, 1989, s:200-201)

- Örgüt kültürü, yurdun kimliğidir. Yurt ve elemanları bu kimlikle tanınırlar.
- Yurtta paylaşılan değerlerin gelecek kuşaklara tanınmasını, böylece yurdun devamlılığını sağlar.
- Personel için büyük bir motivasyon unsurudur.
- Alt kademede görev alan personel pek çok durumda ne yapmaları gerektiğini bilirler çünkü kendilerine yol gösterici değerlerin bilicindedirler. Örneğin, herkesin yenilikçi olması gerektiğini ya da hizmet kalitesinin vazgeçilmezliğini bilmesi gibi.
- Örgüt kültürü onu benimseyen insanların hayatlarına anlam katar hatta zenginleştirir.
- Yurtta yapısal bir değişim söz konusu olduğunda kolaylaştırıcı bir rol oynar.
- Kültür, değerler sistemi, çalışanların güvenlik, sağlık ve müşteriye hizmet gibi işlevlerinde bütünleştirici rol oynar.
- Örgütsel amaçların ve kalıcılığın, istikrarın kaynağı olma görevini görür.

3. ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

"Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak hiçbir zaman kolay bir iş değildir. En başarılı şirketleri farklılaştıran hangi sektörde oldukları, yani ne iş yaptıkları değil, o işi nasıl yaptıklarıdır. Nasıl kelimesinin altını çizip çözümlediğimizde karşımıza örgüt kültürü kavramı çıkmaktadır" (Kozlu, 1986, s:120).

Asıl amaçları öğrencilerin barınma ihtiyaçlarını karşılamak olan fakat bunun yanı sıra yeme içme, eğlenme ve ders çalışma birimlerini de bünyelerinde barındıran ve hizmet üreten öğrenci yurtları farklı inançlara, değerlere ve normlara sahip olan insanların bir araya gelerek oluşturduğu işletmelerdir.

Bu insanlar azami öğrenci tatminini sağlamayı kendilerine hedef edinmiş, yurda ihtiyaçlarını gidermek için gelmişlerdir ve bir yandan bu ihtiyaçlarını gidermekte, bu esnada da üyesi oldukları yurdun, amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadırlar. Yani kişiler yurdun, yurt da kişilerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamakta ve bu süreç böylece devam etmektedir.

Kişileri ve yurtları birbirine bağlayan, tek vücut yapan şey de "örgüt kültürü"dür. Yani süreci devam ettiren örgüt kültürüdür. Aynı zamanda insanlara hedeflerine nasıl ulaşacakları konusunda yol gösteren, akıl veren, neyi nasıl yaparlarsa başarılı, nasıl yaparlarsa başarısız olacaklarını söyleyen, belirten yine örgüt kültürüdür.

Yukarıda belirtildiği üzere yurtta görev yapacak personel farklı sosyal gruplardan gelecektir. Bu nedenle işin daha başında inanç birliği konusunda bir anlaşma sağlanarak örgüt kültürü oluşturulmaya başlanır. Oluşacak kültürün gücü ve dayanıklılığı örgüt içindeki farklı inançların bir noktada kesiştirilip kesiştirilememesine ya da hangi ölçüde kesiştiğine bağlıdır. Bu amaçla yurt personelinin çevresi ne kadar benzer olursa sahip oldukları inançlar da o ölçüde benzer, kesişme noktaları dayanıklı, büyük olur ve bu da personel arasında kolayca kültürel bir birlik kurulacağı anlamına gelir (Erdoğan, 1997, s:193-194).

Hangi sektörde faaliyet gösterirlerse göstersinler bir örgüt için insan unsuru olmazsa olmazdır. Fakat bu vazgeçmezlik hizmet sektöründe faaliyet gösteren yurt işletmelerinde ağırlığını daha fazla hissettirmektedir. Çünkü yurt işletmeleri otellerde ve hastanelerde olduğu gibi insan ilişkilerinin en yoğun yaşandığı örgütlerdir. Hizmet çoğunlukla insanlar tarafından birebir ilişkiler sonucunda verilmekte ve bu da insan unsurunu ön plana çıkarmaktadır. Endüstri işletmelerinde üretimi yapan insanlar, yurt işletmelerinde olduğu gibi müşteriyle temas halinde değillerdir.

Bu nedenle yurt çalışanları arasında oluşturulacak kültür öğrencilerle paylaştırılarak yaşanır. Oysa endüstri işletmelerinde böyle bir durum söz konusu bile olamaz. Çünkü bu işletmelerde hizmet üretilir ve üretilen hizmet örgütün maddi karakterlerinin yardımıyla anında tüketilir. Yani üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşirken, müşteriye bir kültür sehpasında sunulur. Oluşturulacak örgüt kültürü de işte bu noktada önemini gösterir. Öyle bir kültür oluşturulmalı ve hizmet de bu kültür içinde sunulmalıdır ki öğrenci dört dörtlük bir tatminle o yurtta barınabilsin.

Yurt işletmelerinin özelliklerinden dolayı öğrenci, hizmetin sunulduğu alana kendisi gelmekte hatta o alanda yaşamaktadır.

Dolayısıyla, yurtta oluşan örgüt kültüründen sadece iç müşteriler yani öğrenciler değil, dış müşteriler de etkilenecektir. Çünkü zaten onlar da iç müşterilerle o kültür içinde yaşayacaklardır.

Bir yurdun kantininde tostunu yemekle meşgul olan bir öğrenci, kantin görevlisi ve kasiyer arasında gerçekleşen diyalogdan, birbirlerine yaklaşımlarından kendini soyutlayamaz; o da onlarla birebir ilişki içindeyken farkında olmadan o kültürü yaşar, hatta belki de o da kültüre bir şeyler verebilir.

İç ve dış müşterinin tatmini ve amaca ulaşabilmesi için bir yurt işletmesinde örgüt kültürünün oluşumunda şu faktörler etkili olabilir:

- İşgören Seçimi
- Liderler
- Sosyalizasyon
- Katılım
- İletişim
- Motivasyon
- Diğer Unsurlar
  - Teknoloji ve Çevre
  - Toplum ve Örgütün Geçmişi
  - Organizasyon Yapısı

3.1. İşgören Seçimi

Öğrenci yurtlarında işgören seçim süreci diğer işletmelere göre iki kat daha fazla önem arz ermektedir ki bunun nedeni açıktır; çünkü yurtlarda insan insana hizmet etmekte, her an her saniye personel öğrenci arasında bir iletişim olabilmekte ve örgüt kültürü de bu özellikler alınarak oluşturulmaktadır. Yeni açılan bir yurt işletmesinde gereken tüm personelin seçilerek işe alınması söz konusudur. Oysa halen faaliyet halinde bulunan bir yurt işletmesinde bazen çeşitli nedenlerle işten ayrılan personelin yerine, bazen yurdun gelişmesi, büyümesi gibi nedenlerden ötürü yeni elemanın alınması gerekir.

Bu seçim süreci süreklidir çünkü çok iyi hizmet veren ve kapasitesi yüksek olan yurtlarda bile personel devir hızı en az % 5 olmaktadır. Bu durum yani işgören devir hızının yüksek oluşu öğrenci yurtlarında örgüt kültürü oluşumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Emek, yoğun özellik arz eden yurtların etkili ve verimli bir şekilde hizmet sunabilmelerinde örgüt kültürünün ve buna bağlı olarak da insan etkeninin oynadığı rol küçümsenemeyecek derecede önemlidir, bunun için insan faktörüne gereken önem verilmeli ve bu önem verme de daha personelin işe alınması aşamasında kendini göstermeli, özellikle de işin gereklerine uygun, mesleki formasyona sahip ve pek tabii ki yurtta çoğunluk tarafından kabul edilmiş değerlere en uygun kişilerin istihdamına ağırlık verilmelidir.

Zira yurdun amacına, yapısına ve gelişmesine uygun olarak oluşturulmuş örgüt kültürüne ayak uyduramayacak niteliklere sahip bir personel, mesleki bilgisi ne kadar yeterli olursa olsun çeşitli sorunların çıkmasını önleyemeyecektir.

Yurt işletmelerinde işgören seçimi esnasında üst yönetim hem seçilecek elemanın mesleki yeteneklerinden azami derecede yararlanmak ve personel seçiminin, konularında uzman kişilerce gerçekleştirilmesine çaba ve özen göstermelidir. Yurtların sürekli gelişmesi müşteri yani öğrenci tatmininden geçmektedir.

Müşteri tatmini ise verilen hizmetin kalitesine ve sıcak insan ilişkilerine bağlıdır. Bu nedenle, seçilecek elemanın hangi okulu ne derecede bitirdiğinden ziyade iyi bir insan ilişkileri uygulayıcısı niteliklerine sahip olup olmadığına dikkat edilmelidir. Özellikle de müşteri ile direkt ilişkide bulunan bölümlerde, örneğin yurdun resepsiyon bölümünde çalışacak personelde mesleki bilginin yanı sıra insanlarla iyi iletişim kurabilme özelliklerinin aranması ve seçimi gerekmektedir. Bu vasıflara sahip bir kişinin de örgüt kültürüne ne derece olumlu katkı yapacağı ise gündüz kadar açıktır.

3.2. Liderler

“Bir işletme kaynakları içinde yönetilmesi ve anlaşılması en karışık ve bir o kadar da zor olan, insan kaynağıdır. Bu zorluğa karşın pek çok işletme için işgücünü oluşturan insan, hayati önem taşımakta, özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmelerin verimli çalışmasında insan gücünün önemi, buna bağlı olarak da liderlerin yönetim yetenekleri zirveye çıkmaktadır” (Taner, 1993, s:41).

Yurdun şeklinin ve yapısının; planlamanın sınırlarının neyin belirleyeceği ve nasıl olacağı, emirlerin ve personel inisiyatif tanımanın ölçüsünün nasıl olacağı, çalışma saatleri, hangi tür üniforma giyileceği, kişisel problemlerin çözümünde nasıl bir yol izleneceği vb. durumlar örgüt kültürünün bir bölümünü oluşturur. Yurtta çalışan personelin kişisel özellikleri, yükselme istekleri, eğitim düzeyleri vb. özellikler de örgüt kültürü yansımalarıdır.

Örgüt kültürünün parçaları ve yansımaları olan bu faktörleri oluşturmak ve yönetmek yöneticilerin görevleri arasındadır. Bunu yapabilmeleri için ise örgüt kültürünün bireysel ve örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini bilmeli ve örgüt kültürünün kendi örgütsel stratejilerine nasıl destek vereceğinin çarelerini araştırmalıdırlar.

İyi bir iletişim sistemi kurmak, personele kişisel ve grup ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri için gerekli ortamı sağlamak da yapmaları gereken diğer işlerden biridir. Yurtların, genellikle kişinin barına ihtiyaçlarına hizmet etme odaklı amaçlara sahip olmalarının yanında insanın psikolojik tatmin duygusu sağlamasına yönelik hizmetler üreten işletmeler olduğu dikkate alınırsa liderlerin birtakım özel beceri ve yeteneklere sahip olmaları gerektiği açıktır. Liderlerin, gerek üretim girdilerinin nitelik ve niceliğini belirlerken, örgütleri yönetir ve denetlerken sürekli olarak hizmetin insancıl yönünü göz önünde bulundurmaları gerekir ki kültürü oluşturma ve sürdürmede doğru adımlar atabilsinler.

Bir işletme olarak yurdun belirlediği stratejileri gerçekleştirerek amaçlarına ulaşmasında örgüt kültürünün payı büyüktür. Başarılarından dolayı genel kabul görmüş çalışma yöntemleri ve geliştirilen davranış biçimleri örgüt kültürünün bir parçası olarak yöneticiye ışık tutar. Yukarıda belirtildiği üzere insan, yönetilmesi çok zor bir varlıktır. Bu nedenle liderler örgüt kültürünü oluştururken ya da devamlılığını sağlarken kendisine ışık tutan çalışma yöntemlerini ve davranış biçimlerini iyice özümsemeli ayrıca personelin sahip olduğu kültürel özellikleri iyi bilmeli, ona göre rol modelliği yapmalıdır.

Bir yurdun devamlılığını ve başarısını sağlayabilmek için liderin/yöneticinin yapabileceği en etkin şey kalıcı, yenilikçi, büyümeye açık fakat bunları yaparken de temel değerlerden asla taviz vermeyen bir örgüt kültürünü oluşturmak ve sağlamlaştırmaktır.

Emek yoğun ve insanın direkt olarak insana hizmet sunduğu yurt işletmelerinde yapılan araştırmalara göre bölüm yönetici ve şeflerinin üstlerinden, özellikle genel müdürlerinden bekledikleri liderlik davranışları şu şekilde ortaya çıkmıştır:

- Kendi çalışma takımının oluşturulması,
- İyi bir yönetim takımı kurması,
- Motive edici olması,
- İyi bir temsilci olması,
- İletişimde iyi olması,
- Dikkatli, güvenilir olması ve davranışlarında süreklilik taşıması,
- İyi bir problem çözücü olması,
- İnsan ilişkilerinde iyi olması.

Örgüt kültürünün oluşması için insanların buna yönlendirilmesi gerekir ki bunu yapacak tek kişi de liderdir. Liderler kendi yurtlarının örgüt kültürünü diğer yurtlar karşısında temsil eden, ona sahip çıkan, yüceltmeye çalışan, çalışanları motive eden, yönetime, mevcut yapmaya uygun insan kaynakları stratejisi ve politikaları oluştururken rehberlik edebilecek ideolojiler oluşturan, problemlere çözüm önerileri getiren, yurdu ve personeli amaçlarına en etkin, verimli ve zevkli biçimde ulaştırma oluşumuna katkısı gerçekten fazla olan, hatta insanları bu oluşumunu meydana getirmek üzere bir arada tutan kişilerdir ve lider gibi liderlik yapmalıdırlar.

Sonuç olarak etkin bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için bir liderin taşıması gereken özellikler şunlardır: (Altuğ, 1997, s:61).

- Astları yeniliklere teşvik ve destekleme konusunda öncülük etme,
- Personelin ortak bir vizyona sahip olabilmeleri için bireysel etkilemeyi sağlama,
- Personelin çaba ve becerilerini destekleme,
- İyi bir rol modelliği yapma,
- Duygu ve aklı beraber kullanarak başarıların takdir edilmesini sağlama

3.3. Sosyalizasyon

Yurtlarda faaliyet gösteren personelin etkileşimleri sonucunda sosyal bir doku oluşmakta, kültür de bu sosyal dokunun ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Sözü geçen bu sosyal gerçeklik insanlar için ortak bir dünya kurup bireysel olmaktan çıkararak sosyal bir bütün haline getirir. Bu bütünün oluşması da sosyalizasyondan geçer. Sosyalizasyon, karşılıklı olarak birbirleriyle yardımlaşma amacına sahip olan yurt işletmelerinde kabul gören, ortak değer sistemleri olan, birbirlerini yakın hisseden bir araya gelmiş insanların ya da yurt personelinin meydana getirdiği gruplarla ilgilidir. Yurt işletmesi, işletmede yerleşmiş olan kültüre uyumlu olan ya da azami uyumu sağlayacak, sağlamış kişi ya da kişileri işe aldıktan sonra örgüt kültürünü korumak ve aktarmak, alınan personeli kendi kültürlerinin bir parçası haline getirebilmek için bir sosyalizasyon sürecine tabi tutacaktır.

İstihdam edilen personel ilk günde kazanılır veya kaybedilir denilmektedir. Yurt işletmelerinde işi bırakmanın % 90'ı ilk bir ay içinde olmaktadır. Bu açıdan sosyalizasyon süreci öğrenci yurtları için çok daha fazla önemli olmaktadır. Çünkü sosyalizasyon süreci boyunca personel işini sevecek ya da sevmeyecek dolayısıyla da kültüre uyum sağlayacak ya da sağlayamayacaktır (Hoff, 1977, s:83-84-85).

Sosyalleşme sürecinde personel yurttaki hâkim kuralları öğrenir, telkin edilir, bahsedildiği üzere eğitilir, yurtta, özellikle ve öncelikle kendi çalışacağı sonra da ilişkide bulunacağı diğer birimlerde nelerin önemli olduğunu öğrenir. Sosyalizasyon süreci temelde değişim ve öğrenimi kapsar fakat yurtla ilgili her çeşit öğrenmeyi kapsamak demek değildir bu. Kapsadığı şeyler sadece yurt ya da beraber çalıştığı personel açısından her personelin öğrenmesi, bilmesi gereken değer, norm ve davranış biçimleridir.

Sosyalizasyon sürecinde üç psikolojik süreçten söz edilebilir: Değerlendirme, Bağlanma ve Rol Geçişi. Değerlendirme sürecinde, kişi, hayatının geçmiş ve şimdiki dönemleriyle gelecekte beraber yaşayabileceği örgüt yaşantısını gözden geçirir ve doyum sağlayacağı ilişki potansiyelini değerlendirmeye alır.

Aynı şekilde yurt da bireyi bu örgüt yaşantısına yapacağı katkı açısından değerlendirir. Karşılıklı değerlendirmelerde birey ve yurt, amaç ve ihtiyaçlarının - ki bu ihtiyaçları maddi ve manevi olabilir – karşılanıp karşılanmadığına bakar ve sonuç olumlu ise her iki taraf da birliktelikten doyum sağlar, sonuç olumsuz ise karşılıklı olarak tatminsizlik başlar, bu da işten ayrılmayla ya da çıkarılmayla son bulur.

Bağlanma sürecinde ise kişi yurdun amaç ve değerlerine salip çıkmakta, yurda bağlanmakta, beklentileri gerçekleştirme isteği içinde yurdun bir üyesi olmaktan mutluluk duymakta ve üyeliği devam ettirme arzusu ön plana çıkmaktadır. Rol geçişi kişinin ya da örgütün rol ilişkilerindeki değişmeler olarak tanımlanabilir. Personel tamamıyla yurtla bütünleşmiş olarak örgütün bütün haklarından faydalanmakta, bütün sorumluluklarını yerine getirmektedir.

Yurt personelinin bağlanma (bağlanma, kişiler arasındaki anlaşma, bütünleşme, karlılık ve sürekliliği içerir) dereceleri birbirine ne kadar benzerse yurttaki rol geçişi o kadar rahat ve kolay olur. Fakat bunun tersi söz konusuysa ve bir çatılma varsa, o takdirde rol geçişinin olup olmamasıyla ilgili bir çatışma ortaya çıkar. Bunun için rol geçiş ve değişikliği genellikle formal hale getirilir, yazıya dökülür ve herkesin bu kuralları öğrenmesi sağlanmaya çalışılır.

Kişinin değerleri ve yurdun kültürü arasındaki uyumun yükseklik derecesi yurttaki personel devir hızının azalması, yurda daha fazla bağlanma, daha fazla performans gibi davranışsal sonuçlarla göz ardı edilemez şekilde ilişkilidir.

İşe alıştırma ve yerleştirmeyi içeren sosyalizasyon sürecinde personelin örgüt kültürüne göre eğitimi için düzenlenen toplantılar son derece etkilidir. Burada şunu belirtmeden geçmemekte fayda vardır: Yurt işletmeleri her ne kadar elemanlarını teknolojideki ve rol aldıkları sektördeki değişim ve gelişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirmeye çalışsalar da bu eğitimde üzerinde durulması gereken konulardan biri de eğitimin sadece işin teknik kısmını değiş davranış yönünü de içermesi, müşteriye/öğrenciye hizmet ve davranış eğitiminin de verilmesi gerektiğidir. Çünkü personel ve müşteri etkileşiminin önemi yurtlarda doruğa çıkmaktadır.

Personelin örgüt kültürüne göre eğitiminin yanı sıra, kariyer gelişimi, performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, yurdun önemli değerlerine bağlılık, yurt içindeki geleneklerin güçlendirilmesi, personele değer verilmesi gibi hususlar da sosyalizasyon sürecinde yer almakta, yurt kültürünün oluşturulması ve devamlılığının sağlanmasında bu hususlara önem verilmesi gerekmektedir.

3.4. Katılım

Son yıllarda dikkat çekici ve önemli tüketici yönelimlerinden birisi müşterinin kalite arayışı içine girişi olmuştur. Yurtlar da hem müşterileri olan öğrencilerde yüksek tatmin oluşturmak hem de pazarda rekabet edebilmek için kaliteli hizmet vermeleri gerektiğinin bilincine varmışlardır.

Kaliteli hizmet verebilmenin temelinde yatan unsurlardan biri de yurt personelinin katılımıyla oluşturulacak örgüt kültürüdür. Yani genel müdüründen temizlik işçisine kadar tüm yurt çalışanlarının kendi alanlarında kaliteli hizmet ve sürekli daha iyisini sunma çabaları içinde bir örgüt kültürüne ulaşma ve sürdürmedir.

Güçlü bir örgüt kültürünü oluşturmak için mutlaka bütün yurt çalışanlarının ve birimlerinin bu amaca hizmeti, katılımı gerekir.

Bir yurtta oluşmuş veya oluşturulacak kültürel ortam hiç şüphe yok ki personel ve yurdun daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Alınacak kararlara üyeler de katıldığından başarılı kararlar alınacaktır. Çalışan personelin benimseyeceği kararlar onların isteksizce çalışmalarına neden olacağından işletmeye bir yararı olmayacaktır.

Eğer kaliteli bir hizmet verilmek ve öğrenciyle daha iyi bir ilişki kurulmak isteniyorsa, bunun iyi eğitilmiş ve takım ruhunu kavramış personelle gerçekleşeceği unutulmamalıdır. Personelin takım halinde çalışmasını sağlayan değerler ve onu yurtla bütünleştiren, uyumunu sağlayan ilkeler ancak oluşturulacak kültür ile sağlanacaktır.

Böyle bir kültürel ortama, şöyle bir örnek açıklama yapılabilir: Bir yurtta farklı iki departmanda çalışan personelin aralarında çıkan bir anlaşmazlık durumunda iki taraf da sorunu öncelikle kendi aralarında çözmeye çalışacaklar, ancak kendileri bir çözüme ulaşamazlarsa konuyu bir üst görevlilerine götürüleceklerdir.

Katılım hem personeli yönetimle, hem de yönetimi personelle yakınlaştıracaktır. İstenen kalitede hizmet verebilecek örgüt kültürünü oluşturabilmek için yurtta çalışan herkesin mutlaka katılımının sağlanması gerekir. Bulaşıkçısından en tepe yöneticisine kadar herkes yapılan hataları önlemeye ve değişkenleri minimum düzeye indirmeye çalışmalıdırlar (Eren, 2006, s:145).

Katılım, personel arasında çatışmaları ve sürtüşmeleri engelleyecek, onları güdüleyecek, yurtla kaynaşmalarını sağlayacak, kişisel amaçlarıyla örgütsel amaçlarını dengelemesini öğretecek; personele üstün moral seviyesi sağlayacağından personel devir hızını azaltacak, kalite yönünden daha yüksek bir hizmet düzeyi elde edilmesini sağlayacaktır. Sayılan bütün bu hususlar ise örgüt kültürünün oluşturulması açısından büyük katkılar sağlayacaktır.

Katılım sayesinde personelde önemli olduğu duygusu oluşur ki bu da, onun yurt değerlerine sıkı sıkıya bağlanmasına, sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirmek için ekstra çaba sarf etmesini, çalıştığı bölümde daha da üretici olmasını sağlar. Yönetime katılması personelin psikolojik açıdan işten tatminini sağlayacak, güçlü bir örgüt kültürü oluşması için gereken zemin böylece hazırlanmış olacaktır. Katılımın olmadığı ve örgütün genel istekleriyle bütünleşmediği ortamlarda ne ciddi bir kültür yaratılabilir ne de insanların düşünceleri olumlu yönde etkilenebilir.

3.5. İletişim

Önceki açıklamalarda da belirtildiği üzere yurt çeşitli alt kültürlerden gelen insanlardan oluşmakta ve bu alt kültürlerden gelen insanların ortak bir kültür etrafında birleştirilmesi, yeniden sosyalleştirilmesi, örgütsel bütünleşmenin sağlanması gerekmektedir.

Bunlar sağlanmadıkça her zaman yurt içinde çatışmaların meydana gelmesi olasıdır. Bir yurtta ne kadar çok alt kültür olursa yurt, amaçlarına o kadar geç ulaşır ve yurt içi iletişim de o kadar zor olur. İletişim ise paylaşılan bazı anlamlar ve anlamlı semboller üzerine kurulur (Kozlu, 1986, s:125). Yani iletişim ve örgüt kültürü birbirine son derece bağımlıdır. Etkin bir iletişim olmadan güçlü bir örgüt kültürü oluşamaz. Güçlü bir örgüt kültürü olmadan da iletişimden söz edilemez.

"Yukarıdaki açıklamalardan dolayı etkin örgüt kültürü oluştururken dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de iletişimdir" (Kozlu, 1986, s:123). Hem yönetenler hem de yönetilenler arasında hızlı, doğru ve açık bilgi alış-verişinin çok yönlü olarak yerine getirilmesi, güçlü örgüt kültürünün oluşması ve paylaşılması için son derece elzem olan bir unsurdur iletişim.

Yurtların her geçen g ün büyümeleri, özellikle günümüzde özel yurtların önemli ölçüde ilerleme kaydetmeleri sebebiyle ast ve üstler arasında gerek maddi gerekse psikolojik mesafenin artması, kolektif işgücünün bireysel işgücüne tercih edilmesi, özetle yurt içinde oluşan ilişkileri bir düzene oturtmak gerekliliği iletişimi zorunlu kılmıştır. Bunun için iletim, yurt bölümleri arasındaki ilişkiyi geliştiren, yapılan iş ile bu işten faydalananlar arasındaki örgüt kültürünü oluşturan bir fonksiyondur.

Örgütsel iletişim eğer dürüst ve doğru yapılırsa, yurttaki ilişkileri geliştirir, örgüte yeni katılan elemanların örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanal olarak vazife görür. Yurt elemanına kendi işinin sınırları dışında ve bilgisini genişletecek bilgiler verilmelidir. Her işgören kendi işinin genel olarak yurdun amaçlarını, temel bölümlerin amaç ve faaliyetlerini kendisinden ve beraber çalıştığı kişilerden neler istenildiğini bilmelidir. Bu da ancak iletişimle mümkündür.

"Örgütsel kültür yeni elemanların formal ve formal olmayan iletişimini sağlar. Formal iletişimden kasıt iş tanımları ve işe yöneltme toplantıları, formal olmayan iletişimden kasıt ise hikâyeler ve dedikodulardır. Bunun için örgütsel kültürle iletişim arasında yakın bir ilişki vardır. İletişim yoluyla örgüt kültürünü oluşturan değerler, normlar, hikâyeler, gelenekler ve diğer unsurlar öğrenilip yorumlanabilir" (Çelik, 1993, s:141).

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevinden söz edilebilir. Bunlardan biri yurt elemanlarına örgüt kültürü hakkında bilgi vermesi; diğeri de yurt elemanlarının örgüt kültürü ile bütünleşmelerini saplamasıdır. Örgüt kültürü yurt elemanları arasındaki iletişimi sağlar, örgüt içinde oluşan informal mesajlar, formal yollarla işleyen mesajlar, elemanlar arasından anlatılan hikâyeler, sloganlar, örgütsel dokümanlar, yapılan grup toplantıları ve halka dönük toplantılar ancak ve ancak iletişim sürecinin işleme konulmasıyla bir anlam kazanır (Çelik, 1993, s:27).

Bir yurdun kimliğinin oluşması, örgüt elemanlarının dünü, bugünü ve yarını yorumlamasına, örgütsel yaşam hakkında doğruları ve hikâyeleri algılamasına paralel olarak gerçekleşir. Yurt hakkındaki bu doğrular ve hikâyeler konu olarak yurdun geleceğe dönük gelişimine ve grup çalışmasının güçlenmesine yardım eder. Sözü edilen örgütsel kimlik, örgüt kültürünün benimsenmesi, yaşanmasıyla elde edilir.

Yurt yöneticisinin örgütsel amaçları başarabilmesi öncelikle beraber çalıştığı bireylere amaçların neler olduğunu iletebilmesine bağlıdır. Yurtlarda amaçlar ile başarılanlar arasında farklılık varsa bunun en büyük sebepleri arasında iletişim kopukluğu gelir. İletişim kopukluğunun olduğu bir yurtta güçlü bir örgüt kültürü oluşturulamaz.

İletişim yurt amaçlarının gerçekleştirilmesinde aracılık görevi yapar. Yani amacın gerçekleşmesine yönelik planları, bu planları uygulayacak kişilere iletilmesini onun bilgilenmesini sağlar ve büyük bir hevesle yerine getirmek üzere canlandırılır. Bütün bunların yerine getirilmesi ise kültürel unsurlar çerçevesinde olur.

“İletişim, problemlere çözüm getirdiği gibi açığa da çıkarır. Örneğin, yurt elemanlarının değerlerinde bir çatışma iletişim sayesinde açığa çıkar” (Katz ve Kahn 1977, s:246). Ayrıca iletişim başkalarını etkilemenin ve örgütteki ilişkileri geliştirmenin yani örgüt kültürünün temel unsurudur. İletişim, bireyleri bir araya getiren, grup çalışması için taban oluşturan, işletmedeki tüm birimleri birbirleriyle haberli kılan bir yönetim unsurudur.

Etkin iletişim prosedürleri olmaksızın, hiçbir yurt işletmesinde etkin örgüt kültürü oluşturulamayacağı, dolayısıyla işletmenin yaşamının uzun sürmeyeceği ve zorluklarla karşılaşacağı gün gibi aşikârdır. Bunun içindir ki iletişim örgüt kültürünün oluşumunda, yönetiminde ve devamında yaşamsal değerlere sahiptir.

3.6. Motivasyon

"Hizmet sektöründeki işletmelerin sahip oldukları güçleri sınıflandırdığımızda karşımıza üç tür çıkar. Bunlar, fiziksel/bedensel güç, ekonomik güç ve inanç gücüdür. Örgüt kültürünü bu türlerden birine dâhil etmek gerektiğinde ise tabii ki üçüncü güç olan inanç gücü kapsamına almamız gerekecektir" (Şişman, 1994, s:149).

Yani örgüt kültürü inanç gücünü oluşturmaktadır. Günümüz modern endüstri toplumlarında inanç gücü diğerlerine oranla daha önemli görülmekte ve kurumların ve örgütlerin yoğun çabaları bu güç üzerinde odaklaşmaktadır. Kültür, örgütleri yönlendiren, bir eylemde bulunmaya sevk eden sosyal bir enerji olarak düşünülürse bu enerjinin kaynağının örgüt elemanlarının paylaştığı kültürel öğeler olduğu da rahatlıkla söylenebilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip yurtların morallerinin ve güdüleme düzeylerinin yüksek, personel devir oranının, işten ayrılmaların ve işe devamsızlık gibi olayların da az olması beklenir.

Günümüz yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan motivasyon sadece verimin artmasını sağlayan basit bir teknik ya da araç değil, aynı zamanda insanların istekleri ve ihtiyaçları üzerine inşa edilmiş bir felsefe, bir düşünce ve yaşama şeklidir ve yöneticilik sanatının yalnızca bir bölümünü oluşturur.

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süresi olarak tanımlanabilir. Bireyin davranış biçiminin ne kadar güdülendiğini gösterir çünkü motivasyon sistemi, çalışanların davranışlarımı şekillendirir (Dinçer, 1994, s:290).

Dolayısıyla yöneticiler bireylerin davranışlarını yorumlamalı, elde ettikleri sonuçlara göre kişileri motive edecek model ve uygulamalar geliştirmelidirler. Bu açıdan bir örgüt olarak yurt işletmesinin personelinden beklediği şeyler, öncelikle yönetim kademesinde bulunanların insan davranışlarıyla ilgili temel varsayımlarından kaynaklanacaktır. İnsanların nasıl varlıklar olduğu, nasıl güdüleneceklerine ilişkin yöneticilerin sahip olduğu inançlar ve bilgiler nasıl kullanılması gerektiğinin temellerini oluşturacaktır.

Bir başka deyişle, insanla ilgili algılama, bireyin yurt üyesi olarak kendisi için tanımlanan rolleri yerine getirmesi için yapması gerekenler ve ona karşı olan davranışın ne olacağı konusunda yapılması gerekenlerin cevabı, oluşturulan örgüt kültüründe saklıdır.

Yurt, personelinden öncelikle yurt amaçlarını, örgüt kültürünü benimsemesi ve bunların gerçekleşmesi için de çaba göstermelerini bekler.

Yurt yönetimi, elemanının vaktini işi ile ilgili faaliyetleri en iyi şekilde yaparak geçirmesini, yurdun varlıklarına sahip çıkarak korumasını, yurdun huzurunu bozacak unsurlara meydan vermemesini, görevlerini yerine getirmesini engelleyecek çalışmalara girmemesini, üstlerine itaat etmesini, diğer personelle uyum içinde olmasını, kamuoyunda yurdun sergilediği imaja ters düşecek açıklama ve tehditleri umursamamasını, kısaca yurdun kültürüne sahip çıkmasını, kültüre aykırı bir harekette bulunmamasını bekler ve bu beklentisine ulaşabilmesi de personeli etkin bir şekilde motive etmesine, onları etkilemesine bağlıdır. Bu da öncelikle bir iletişim sorunudur. Etkin bir iletişim süreci işgörenleri yurdun amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirmek açısından zorunludur.

Örneğin, düşük ücret politikası uygulayan veya astlarına insan olarak değer vermeyen bir özel öğrenci yurdu örgüt-işgören uyumunu etkili bir iletişim sistemiyle dahi sağlayamaz. Oysa tatmin edici bir maddi ve psikolojik ortamda etkili bir iletişim sistemi olumlu pekiştireç unsuru olacak, önemli başarılar elde edilecektir.

Yurt işletmelerinde personelin işten duyduğu tatmin oranının düşük olmasına bağlı olarak işten ayrılma oranları yüksek boyutlara ulaşmakta, bu da hizmeti sunan personelin müşteriyle yoğun etkileşimi ve hizmetin kalitesi üzerindeki rolü itibariyle insan unsuruna bu kadar bağımlı bir endüstri için oldukça düşündürücü olmaktadır. Zira bu sektördeki işletmelerin başarısı büyük oranda, çalıştırdıkları işgücüne bağlıdır.

Hoş olmayan fiziksel çevre şartları, demode olmuş yönetim biçimleri, kariyerde ilerlemenin kısıtlılığı, elverişsiz çalışma şartları, düşük ücret, iş yükünün ağır, ödüllendirme sisteminin yetersiz oluşu vb. unsurlar bireyin moralini son drece düşürmektedir. Personel devir hızı işletmedeki morale, moral da motive edilme derecelerine bağlıdır. İyi bir motivasyon olmazsa moral olmaz, moralsiz çalışan bir birey örgüt kültürüne hiçbir katkıda bulunamaz.

Sonuç, işgören devir hızının artması, bu ise örgüt kültürünün oluşumunda olumsuz katkı demektir.

Başarılı bir örgüt kültürü oluşturmak için motivasyon temel şarttır. Örgüt kültürünü bireyler oluşturduğuna göre kişinin öncelikle bunan inanması gerekir sonra devam eden süreçte motivasyon unsurlarının da yöneticiler tarafından en uygun yer, zaman ve şekilde devreye sokulmasıyla birey inandığı, elde etmek istediği amaçlar doğrultusunda güdülenecek ve böylece hem kendi hem de yurt adına istediği gibi bir işi, isteyerek yerine getirmenin ve bunda başarılı olmanın hazzını duyacak, sonraki görevlerinde de bu yolda ilerleyecektir.

Örgüt kültürü kapsamında yer alan geçerli değer ve normlar sayesinde işgörenler işlerinde bir anlam bulacaklar, kendilerini güvende hissedecekler, yeni fikir denemelerinde kendilerine verilen özgürlükten yararlanarak kendilerini gerçekleştirme imkânı bulacaklar, böylece yurtla özdeşleşmelerini, kararların daha çabuk ve etkin şekilde uygulamaya dönüşmesini sağlayacaklar, bütün bunları de etkin bir güdülemeyle gerçekleştireceklerdir.

Sonuç itibariyle şunları söylemek mümkündür:

Öğrenciler öncelikli olarak eğitim süreçleri boyunca barınma hizmetinden yararlanmak amacıyla yurtlara gelirler. Fakat bunun yanı sıra çeşitli psikolojik, sosyolojik ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak için de yurda gelirler.

Yurdun da birtakım ihtiyaçları yani amaçları vardır. Yurt, bu amaçları gerçekleştirmek için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışır. Yurdun bireyden beklediği, bu oluşumu sağlamasıdır.

Yani bireyin yurttan, yurdun da bireyden bazı beklentileri vardır. Yurt, bireyin beklentilerini karşılarsa birey de onun amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Bunun için yurt yönetimine düşen görev bireyi motive etmektir. Etkin şekilde motive olmuş birey de üzerine düşen görevleri yurdun istediği doğrultuda gerçekleştirecektir.

3.7. Diğer Unsurlar

3.7.1. Teknoloji ve Çevre

Teknolojik gelişmenin toplum yaşamı üzerindeki etkileri inkâr edilemez. Kişinin içinden geldiği toplum ve yurdun içinde yer aldığı toplumun teknolojik gelişmesi kişinin değer yargılarını etkileyip değiştirebileceği gibi, aynı teknolojik değişiklikler aynı bireyin yaşam düzeyi, ilişkileri ve anlayışlarını da etkileyecek, bireyde bir dizi değişiklik meydana getirecektir. Bunun akabinde yurdun yaşam tarzı yani kültürü ile etkileşimde bulunarak kültürün oluşumuna ve sürdürülmesine katkıda bulunacaktır. Toplum, bir yurdun kültürü de dâhil olmak üzere pek çok şeyini etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bu işleri yapacak kişilerin sahip olması gereken nitelikleri, personelin yaptığı işten tatmin olması, hizmetin kalitesi, kişisel ya da birlikte çalışma, iletişim vb. hususlar yurtta kullanılan teknolojiden mutlaka etkilenecektir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse teknoloji bir yurtta kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri, yönetim tekniklerini kısaca örgüt kültürünü etkileyecektir.

Yurt işletmeleri teknolojik açıdan yoğunluk göstermezler. Aksine emek-yoğun olan ve çoğunluğu insan gücüne dayanan hizmetlerin sunulduğu yurtlarda kullanılan teknolojik aletler işgörenlerin işini kolaylaştırır yani bir hizmet sunmalarına yardımcı olur. Özellikle müşterilerle birebir ilişkiler yüz yüze iletişim sayesinde gerçekleştirilir. Bir müşteri bir robotun kendisine hizmet etmesinden belki hoşlanabilir ama belli bir düzeyden sonra yine insanların kendisine hizmet etmesini isteyecektir.

Ancak bu anlatılanlardan yurt işletmelerinde ileri teknoloji kullanılmadığı sonucu çıkarılmamalıdır. Çünkü bazı müşteri işlemleri yerine getirildikleri zaman sürecince değer kazanırlar.

Yurt işletmeleri örgüt kültürlerini oluştururken ya da sürekliliğini sağlarken içinde bulundukları çevrede meydana gelen değişikliklerden de ister istemez etkileneceklerdir. Sunulan hizmet çeşidinde değişiklikler olur; teknolojilerde çeşitli değişiklikler olur; müşterilerin ve rakiplerin sayı, nitelik, istek ve davranışlarında değişiklikler olur; toplumun değer yargılarında değişiklikler olur vb.

Yurtlar kendilerini bu değişikliklerin dışında asla bırakamazlar çünkü bu, yok olmaları anlamına gelir. Aslen dinamik bir yapıya sahip olan yurtlar ister istemez kendilerini, meydana gelen değişikliklere adapte etmeye çalışacaklardır. Gerekirse örgüt kültürlerini değiştirecek ama yoğun rekabet ortamın da illa ki ayakta kalmaya çalışacaklardır.

3.7.2. Toplum ve Yurdun Geçmişi

Yurt işletmesine gelen her birey mutlaka bir kültürel örüntüyle bezenmiş olarak gelecektir. Bu bezenmenin mimarı da kişinin yaşadığı toplumdur. Kişi için de yaşadığı toplumun bir ürünüdür.

Sahip olduğu kültürel özelliklerin yaşam tarzına yansıması insanı çeşitli şekillerde tanımlamaya ya da çözümlemeye yarar. Bu bir bakıma onun toplumunun da çözümlenmesi demektir. İşte insan yurda geldiği andan itibaren kendi sahip olduğu kültürel değerleri ve yurdun sahip olduğu kültürel değerleri karşılaştırmaya başlar, kendi değerlerini uygulamaya çalışır.

Bu değerlerle yurdun değerleri uyuşuyorsa sorun çıkmaz, uyuşmuyorsa çatışma başlar; yurdun değerlerini kabul edip kendi değerlerini bir kenara bırakırsa sorun çözümlenir, bırakmazsa yurttan ayrılır. Kültürün oluşumunda toplum bu açıdan önemlidir. Çünkü toplum kendi değerlerini bireye vermiştir. Bu değerler kişinin ya da yurtta kalmasını sağlayacak ya da tersi olacaktır. Bu tamamen kişi ile yurt arasındaki iletişimle çözümlenecek bir olaydır.

Belli bir geçmişi olan yurtların kültürü onu oluşturan bileşenlerin geçmişe ne ölçüde damgalarını vurduklarına bağlıdır. Bu bileşenler ister değerler, ister normlar, ister dil olsun bütün kültür bileşenleri bir şekilde belli bir yoğunluğa gelmişler ve örgütün hayatı boyunca onuna beraber olmuşlardır.

Yurt yaşadığı sürece de yurt yöneticileri ve personel onları devam ettirecekler ve sonraki kuşaklara eğer gerekiyorsa değişikliklere uğratılarak, belki eklenecek yeni liderler ve kahramanlarla geliştirilerek fakat temelli sarsmadan aktarılacak, yine yaşatılacaktır.

3.7.3. Organizasyon Yapısı

Bir işletmenin yapısı, işletmeyi yaşatan güçlerin (haberleşme, kurallar, bilgi, ast-üst ilişkileri, çeşitli uygulamalar vb.) dayanacağı iskelettir. Bir başka deyişle bir yurdun yapısı örgüt kültürünün dayanacağı iskelettir. Sözü geçen güçlerin etkin biçimde kullanılmasını sağlayan insan faktörünün yerleştirilmesi, kullanılması için belli bir hiyerarşik düzen ile fonksiyonel düşünce sistemi içinde ilerleyişini sağlayabilecek bir yapı kurulmalı ve uygulamalıdır.

Yönetimin üzerinde önemle durduğu konularda biri karşılıklı bağımlılık ve işbirliği ilişkilerinin düzenlenmesidir. Bu düzenlenmenin başarılı olması için örgütün yapısının incelenmesi gerekir.

Örgüt yapısı, işletme işlerinin yapılması ve faaliyetlerin gruplandırılması için yapılır. Ancak bu yapı yani iş ve faaliyetler yurt amaçlarına göre değişik şekillerde düzenlenebilir. Yine yapı, anlatılanlardan ötürü örgüt kültürünün oluşması ve devamında son derece önem arz eder.

Yapılan araştırmalara göre örgütsel yapılar, yurtta yapılacak iş karakteristiklerine ne kadar uyum sağlıyorsa bireysel hatta iş grubu güdülemesi de o ölçüde fazla olmaktadır. Yurdun başarı derecesinin bu güdüleme ölçüsüne bağlı olduğu varsayımı kabul edildiğinde ve güdülemenin de örgüt kültürü oluşumu üzerindeki etkisi düşünüldüğünde örgüt yapısının örgüt kültürü oluşumundaki önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

Bütün yurtların mutlaka bir yapıya ihtiyacı vardır. Organizasyon yapısının oluşturulmasında ilk basamak gerekli kişilerin seçimi, sonra görevlerin dağılımı olacaktır. Yurdun daha kuruluş aşamasında büyüklüğüne, faaliyetlerine, içeriğine, geleceğe ilişkin planlarına ve örgüt kültürüne yani işletmenin sergilediği karakteristik özelliklerine en uygun organizasyon yapısının oluşturulması gerekir. Yöneticileri başarıya ulaştıran önemli nedenler arasında, yurdu tanıması, kültürünü yerleştirmesi ve bu kültüre göre oluşturulmuş bir organizasyon yapısına sahip olması sayılabilir.

Yalnızca yönetici değil diğer yurt elemanları da yurtta görev yapan herkesin neyi niçin yaptığını, yurdun amaçlarına ulaşmasında herkesin oynadığı rolün ne olduğunu, yurttaki yerinin önemini kültürün oluşumu açısından en uygun yapının kurulmasında büyük önem taşır. Ayrıca yurtta öyle bir yapı oluşturulmalı ki yurdun büyümesi, çalışma şartlarının değişmesi durumunda bu değişikliklere kolayca uyum sağlanabilsin.

Örgütsel yapı ne kadar sağlam olursa, belirli işlerin bölüştürülüp dağıtılmasında, yürütülmesinde, bir düzene oturtturulmasında, değerlendirilmesinde ve kontrolünde

etkinliğin sağlanmasını o ölçüde kolaylaştırır. Öte yandan, ayrıntılı bir planlama yapılmasında ve düzenlenmesinde, görev ve sorumlulukların dağıtılmasında, işlerin yürütülmesinde ve yurdun her bölümünün etkinliğinin ölçülüp örgüt kültürünün içinde yer alır; bu nedenle örgütün yapısı bu eylemlerin istenen şekilde yerine getirilmesinde büyük rol oynadığı için doğal olarak örgüt kültürünün oluşumunda da önemli bir yere sahip olacaktır.

Organizasyon ilkeleri arsında yer alan hiyerarşi, yetki devri, sorumluluk, yetki ve sorumluluk denkliği, yetki düzeyi e kumanda birliği ilkeleri organizasyon yapısının oluşturulmasına ilişkin ilkelerdir ve örgüt kültürü kapsamı içinde yer alırlar. Bir başka deyişle örgüt kültürü oluşturulurken bu ilkeler dikkate alınır; oluşmuş bir örgüt kültürünü ayrıştırdığımızda ise her ilkeden bir parça görmek mümkündür.

Örgüt kültürü, amacı itibariyle, yurdun amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanları bütünleştirmek olduğuna göre bu bütünlüğün sağlam temellere oturtturulması için güçlü bir iskelete ihtiyaç vardır, bu iskelet örgütün yapısıdır. Yapı ne kadar kuvvetli olursa oluşturulan kültür de o kadar kuvvetli olur.

3.7.4. Müşteriler (Öğrenciler)

Başarılı yurtları aynı sektörde faaliyet gösteren diğer yurtlardan farklı kılan temel özelliklerden biri müşterilerine daha doğrusu öğrencilerine karşı olan yaklaşımlarıdır.

Öğrencilerini sadece gelip geçici bir müşteri olarak görmeyen yurtlar onların barınma süreçlerinden sonra maksimum tatmin ile yurttan ayrılmaları için her şeyin en kalitelisini yapmaya özen gösterdikleri zaman başarıya ulaşabilirler. Bu nedenledir ki müşteri tatminlerini kültürlerin bir unsuru haline getirmelidirler.

Başarıyı yakalamış yurtların hemen hepsi öğrenci güdümlüdür. Onlar için asıl olan, verilen hizmetin, öğrencinin sadece o anki ihtiyaçlarını karşılamak değil ya da genel olarak öğrencinin yurtta barınmasını sağlamak değil de sunulan o hizmetle öğrencinin

arkadaşlarına veya çevresine o yurdu önermesi ve ertesi dönemlerde de ikinci kez o yurdu tercih etmesini sağlamaktır. Bu nedenle potansiyel öğrencilerle devamlı iletişim halinde olunmalı, yapılacak anket, görüşme vb. yollarla sürekli onların fikirlerinden yararlanılmalıdır.

Müşteri üzerinde yoğunlaşmanın istenilen şekilde sonuçlanabilmesi yapılan araştırma ve incelemelere bağlıdır. Müşterinin neyi, hangi kalitede, nasıl, hangi kriterlerle değerlendirdiği saptanmalıdır. Çünkü öğrenciye göre kalite göstergesi olan unsurlar yurdun daha önce dikkate almadığı bir nokta olabilir. Bu ise öğrenci tatmininin ölçen araştırmalarla belirlenebilir. Böylece tüm gelişme ve yenilikler öğrencilerin hâlihazırda ve gelecekteki beklentileri doğrultusunda gerçekleştirebilecek. Ayrıca kendi dışındaki gelişme ve yenilikleri yakından takip ederek kendisi için gerekli dersleri çıkarabilen, kendine uyarlayabilen, kendisi yenilik yaratabilen, bu şekilde de öğrencilerini mutlu kılarak bağlılıklarını sürdürmelerini sağlayan yurtlar, varlıklarını gelecekte de devam ettirebilmek için önemli bir avantaj elde edeceklerdir.

Hizmette kaliteyi yakalamak ve sürekli hale getirebilmek yalnızca yöneticilerin isteği ve faaliyetleri ile sağlanabilecek bir şey değildir. Yöneticilerin asıl yapmaları gereken, kalite tutkusunu yurdun genel kültürünün bir parçası yapıp her düzeyde kabulünü sağlamaktır. Belki yüzde yüz tatminkâr hizmet vermek istatistiksel olarak mümkün değildir fakat ideali hedef almak her zaman daha iyiye doğru gitmekle eş anlamlıdır. Bu yaklaşımın faturası ilk bakışta pahalı gözükebilir ancak müşteriye verilen hizmette kaliteye öncelik veren yurtlar uzun dönemde rekabet edilemeyecek düzeye geleceklerdir (Kozlu, 1986, s:127).

4. KAMU ve ÖZEL ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

4.1. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürü ve Temel İşlevleri

4.1.1. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürü

Kurum merkez teşkilatında 622 memur, 20 işçi 1 sözleşmeli personel kadrosu, taşra teşkilatında ise 6404 memur, 414 işçi kadrosu bulunmaktadır. Ayrıca 4046 sayılı Kanuna göre özelleştirilen veya özelleştirme kapsamına alınan Kamu Kurum ve Kuruluşlarından Kurumumuza atanmak üzere 530 adet kadro Kurumumuza tahsis edilmiştir (YURTKUR: http://www.kyk.gov.tr)

"Kadrolu personelin yetersiz olması sebebiyle ilgili birimlerle koordineli olarak 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 36. maddesine istinaden hizmetli ve kaloriferci personel eliyle yürütülmesi gereken temizlik, çamaşır yıkama, ısınma vb. hizmetler ile 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun ve bu Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmeliğin ilgili hükümlerine istinaden özel güvenlik hizmetlerinde hizmet alımı yapılmaktadır" (YURTKUR, 2003, s:20)

"Kurum halen, 77 il, 78 ilçedeki 216 yurdunda 114.023 kız, 84.913 erkek olmak üzere toplam 198.936 yatak kapasitesiyle yüksek öğrenim öğrencilerine barındırma hizmeti vermektedir" (YURTKUR, 2003, s:22).

Kuruma bağlı öğrenci yurtlarında bürokratik kültür hâkimdir. Kurallar, kamu yurdu işletmelerinde anlaşmayı sağlayan olmazsa olmaz, kurallarıdır. Örgütün yeni üyesi bu kuralları, gruplar tarafından kabul edilmek için bu davranışları benimsemek durumundadır.

Dolayısıyla, gerek öğrenci işlemlerini gerçekleştirmede uygulanan politikalar olsun gerekse kurum içerisindeki hiyerarşi açısından uygulanan alt-üst ilişkisi olsun, her aşamada örgütsel kurallar belirleyicidir ve bu kurallar kültürü oluşturan çalışanların davranış tarzlarına etkide bulunmaktadır. Bunun sonucunda da yenilikçi ruhundan

yoksun, girişimci atılımları yapamayan ya da yapmayan bir kimliğin ortaya çıkmasına sebep olunmaktadır.

Diğer taraftan, örgüt kültürünün etkide bulunduğu hizmet kalitesinde istenilen düzeye ulaşılamaması sebebiyle kamu yurtlarında barınan öğrencilerin özel yurtlarda kalan öğrencilere göre memnuniyet seviyelerinin hem müşteri beklentileri açısından hem de müşteri algılamaları açısından daha düşük seviyede olduğu bilinmektedir.

Bu durumun sebebi ise yukarıda da belirttiğimiz gibi örgüt kültürünün maddi unsurlarından olan davranış tarzları ve örgütsel kuralların kamu yurdu işletmelerinde daha çok bürokratik yapıya sahip olmasıdır.

4.1.2. Kamu Yurtlarında Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri

4.1.2.1. YURTKUR'un Gelişimi

"Ülkemiz üniversitelerinin kuruluşlarından önce Tanzimat Devrine kadar tüm eğitim-öğretim dereceleriyle kurumlarını kapsayan yerleri birkaç büyük merkezlerde bulunan medreselerce yerine getirilmekteydi" (YURTKUR, 1998, s:13).

Osmanlılar devrinde büyük merkezler dışında ikamet eden halkın çocuklarına öğrenim yaptırma, ulaşım, barınma, iaşe, kitap, para gibi sorunlarında sıkıntılar doğmuş, bu sorunlara çare bulabilmek için çabalar harcanmış, bu nedenle, medreselerin bulundukları bilim merkezlerinde kuruluş amaçları doğrultusunda teşkilatlanması ve kendi içlerinde bütünleştirilmesi yoluyla "Külliyeler" kurulmuştur.

Buralarda halkın ve öğrencilerin bir taraftan din ve dünya bilimleri alanlarında bilgi, beceri ve deneyim sahibi olmaları sağlanmış, diğer taraftan medreselere devam eden öğrencilerin yatak, yemek, temizlik vb. ihtiyaçlarının giderildiği imaretler ile buralara harcanacak paraları sağlayacak akaretler kurulmuş, zengin kitaplıklar ile takviye edilen külliyeler halkın ve ilmi, mesleki ihtiyaçlarının karşılandığı birer eğitim öğretim ve sosyal merkezler haline getirilmiştir.

“Cumhuriyet döneminde ise 6 Mart 1924 tarihinde yürürlüğe giren 430 sayılı Kanun ile medrese ve imaretler kapatılmıştır. Bu durum, yüksek öğrenim öğrencilerinin barınma, yemek vb. ihtiyaçlarının giderilmesinde sıkıntı yaşatmışsa da Cumhuriyet hükümetleri, bazı okulları yatılı hale getirmiş ve bir kısım medreselerin barınma yerlerinden yararlanmak suretiyle sıkıntının hafifletilmesine çalışmıştır.”

Cumhuriyet döneminde medreselerin kapatılması, bazı okulların yatılı hale getirilmesinden sonra öğrencilerin barınma, beslenme vb. ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla 1927 yılında “Mektep Pansiyonlarının İdaresine Dair Kanun” kabul edilerek, yatılı lise ve orta mekteplerinin ilk ve orta kısımlarında okuyan talebelerin barınma ihtiyaçlarına cevap verilmeye çalışılmıştır (YURTKUR, 2003, s:10).

İstanbul ve Ankara’da yükseköğretim kurumlarına devam eden öğrencilerin sayılarının artırılmasıyla, barınma ve beslenme ihtiyaçlarının giderilmesinde süregelen sıkıntılar karşısında İl Özel İdareleri, Belediyeler, Dernekler ve özel kişilerce yurtlar açılmaya başlanmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, kamusal nitelik taşıyan yurt işletmeciliğini denetim altına almak üzere yeni düzenlemelere gidilmiştir ve Anayasa ile Devlete ait olduğu bildirilen bu görevlerin yerine getirilmesi için 22 Ağustos 1961 tarihinde yürürlüğe giren 351 sayılı Kanun ile Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu kurulmuştur.

Kurumun kuruluş dönemi öncesine tekrar dönecek olursak; yükseköğrenim öğrencilerinin barınma, beslenme ve diğer ihtiyaçlarının giderilmesinde sıkıntılar doğmuş, bu taleplerin karşılanmasında süregelen sıkıntılar karşısında İl Özel İdareleri, Belediyeler ile Dernekler ve özel kişilerce ticari amaçlarla yurtlar açılmaya başlanmıştır.

Ortaya çıkan sorunları gidermek için kanuni düzenlemelere gidilmiştir. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun lüzum ve önemini ilk defa düşünen, tasarıyı hazırlayan, üniversitelerde, Bakanlar Kurulu'nda ve Meclis Komisyonlarında savunmasını yapan Kurmay Binbaşı “Ali Armağan” 27 Mayıs 1960 hareketinden sonra

TBMM'nde çalışan Milli Birlik Komitesi'ne yardımcı olmak amacıyla çağrılmış, daha sonra Meclis Basın Bürosu Başkanlığı'na getirilmiştir. Kurmay Binbaşı "Ali Armağan a Başbakan Yardımcısı Orgeneral "Fahri Özdilek" tarafından "Üniversite Gençliğinin Yurt Sorunu" ile ilgili görev verilmiştir (YURTKUR, 2003, s:11).

Daha önce hiçbir bilgisi olmayan, konu hakkında kişisel çaba ve gayretleri sonucunda konunun ancak bir kanun tasarısı hazırlamak ve Meclise sevk etmekle mümkün olabileceğine karar vermiştir. Milli Birlik komitesi tarafından kurulan ve (Armağan, kurulan komisyonda Milli Birlik Komitesi Temsilcisi olarak görev almıştır) 15'i Temsilciler Meclisi üyesi, 25'ide bu konuda ihtisas sahibi kişilerden meydana gelen Komisyon'ca gece gündüz çalışılarak bir ön tasarı hazırlanmış, bu tasarı Sayın Armağan'ın kişisel gayretleri sonucu, Bakanlar Kurulu ve üniversite tarafından incelenmiş, bazı değişikliklerle 2 Ağustos 1961 tarihinde Meclise sevk edilmiş, Temsilciler Meclisi'nin ilgili komisyonlarının da tetkiki ile tasarı son şeklini almıştır (YURTKUR, 2003, s:15).

Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Kanunu Tasarısı TBMM'nde, maddelerin okunması ve maddeler üzerinde görüşüldükten sonra "16 Ağustos 1961" tarihinde kanunlaşmış, "22 Ağustos 1961" tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Kurum hizmetlerine "4 Ekim 1961" tarihinde başlamıştır.

4.1.2.2. Kamu Yurtlarında Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iş hayatının bütününe rekabeti, esnekliği, etkinliği geliştiren bir yönetim metodudur. TKY, üretim işletmelerine uygulanabileceği gibi hizmet işletmekerine de uygulanabilir bir yönetim biçimidir. Organizasyonun her seviyesinde, her faaliyeti her departmanı ve her çalışanı lapsar. Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve değer üretebilmek için gerek birey gerekse takım halinde çalışmalarına olanak sağlayan kapsamlı bir yoldur.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik

çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Başkar bir deyişle, TKY bilimsel ve akılcı yaklaşımlar, amaca ve kullanıma uygunluk, arzulama gereksinimleri süratle karşılama, kusursuz ve mükemmel başarı, esnek ve yaratıcı çözümler, etkin, verimli, sürekli iyileştirme, değişim ve yenileşmeyi başarma sanatıdır.

Başarı, onu arayana ve arzulamaya saygı duyar ve ona kucak açar. Her alandaki gelişmeler ile uzak mesafeler ve uzun hesaplamalar kısaltılmış olur. Değişim, başarı, yenilik üçgeni; toplum kalite anlayışına yepyeni boyutlar kazandırmakta, yeni ve çok çarpıcı gelişimleri ortaya çıkarmaktadır.

TKY yönetim anlayışında tüm taraflarla işbirliği içinde çalışmak önemli bir ilkedir. Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan çalışanların organizasyona bağlılıklarını artırmak ve onların süreç geliştirme ve sorun çözme alanındaki katkılarını almak için "katılımcı yönetim" anlayışını yaşama geçirmek bir zorunluluktur. Bu amaca ulaşabilmek için TKY yaklaşımında insan kaynaklarının motivasyonu, grup çalışması, yetki devri karşılıklı güven, açık ve çok yönlü iletişim, sistemin ağırlık noktasıdır.

TKY; ana amacı sürekli olarak müşteri memnuniyeti sağlamak olan ve ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin bir sistem dahilinde, genil bir teknolojik yelpaze çerçevesinde sürekli geliştirilmesini sağlayan birçok firmanın, dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir. Bir yandan hem üretim aşamasında etkin kaynak kullanımıyla maliyetlerin düşürülmesine çalışırken, öte yandan da mamul kalitesini artırarak işletmenin karlılığını artırmaktadır.

TKY işletmlerin stratejik kararlarının küçük bir parçası olarak düşünülmemelidir. TKY işletmelerin her bölümünü, her çalışanı, her süreci kapsayan temel bir stratejidir. Fajat TKY'nin rekabet avantajı sağlayan bir araç olabilmesi için bu aracın işletmekerin stratejik seviyesinde düşünülüp kurulması ve kullanılması gerekir. Çünkü; rekabet avantajı stratejik seviyede başlar ve önem kazanır. TKY'de dikkat edikmesi gereken temek konular; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, sorumlulukları paylaşma

ve geliştirme, hızlı cevap, dizayn kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, gerçeklerle yönetim ve işbirliğini güçlendirmektir.

Türkiye'de ilk olarak özel sektör tarafından rağbet görmeye başlayan TKY 1990'larda kamu kurumları tarafından da rağbet görmeye başlamıştır. Bu kurumlardan biri de YURTKUR'dur.

YURTKUR bir taraftan kamu yönetiminin yaşadığı genel sorunları, tıkanıklıkları, eksiklikler, ve aksaklıkları kendi bünyesinde yaşarken, diğer taraftan da tüm kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu yeni kamu yönetim yaklaşımları, yeni çözüm arayışları, yeniden yapılandırma modellerine diğer kamu örgütleri gibi ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, TKY'yi bünyesinde uygulamaya başlayan YURTKUR'un karşılaşabileceği sorun alanlarını tespit etmek, proaktif bir yaklaşım tarzı olacak ve YURTKUR'da kalite bilincinin yerleşmesine yardımcı olacaktır.

Tüm bunların çerçevesinde YURTKUR'un TKY politikası açısından önem vermesi gereken boyutları sıralamak gerekirse, aşağıdaki faktörlerin geliştirilmesi kaçınılmaz olacaktır:

- Misyon, vizyon, hedef ve amaç faktörü
- Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü
- Organizasyonel kültür faktörü
- Katılımcılık faktörü
- Ekip çalışması faktörü
- Haberleşme ve iletişim faktörü
- Karar alma süreci faktörü
- İş eğitimi faktörü
- Ödüllendirme ve terfi faktörü
- Yeni fikirlere değer verilmesi faktörü
- Denetleme faktörü
- Sorunların çözülmesi faktörü
- Araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü

- Personelin nitelik ve nicelik faktörü
- Çatışma ve uyuşmazlık faktörü
- Müracaatçı izlenim faktörü
- Yetki ve sorumluluk faktörü
- Organizasyonel yapı faktörü

TKY uygulamalarında başarılı olabilmek ancak ve ancak yönetim anlayışının değişmesi ile mümkündür. Eski Yönetim anlayışları ile yeni sorunlara çözüm üretmek, var olan denetim anlayışıyla insanları motive edebilmek artık mümkün değildir. Günümüzde yaşanan sorunların temel kaynağı genellikle geçmişte alınan kararlar olduğundan, yeni sorunlara yeni çözümler üretmek gerekmektedir.

Rekabette üstünlük sağlayabilmek ve başarılı olabilmek için artık yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Değiştirici, dönüştürücü liderlik yetkisine sahip olan yöneticilerin uzun dönemli stratejik planlarını yapmaları, amaçlara ulaşmak için gereken araç ve yöntemleri belirlemeleri, astlarını bu amaçlara doğru motive edebilmeleri ve katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede, kurum (T.C. Yükseköğretim Kredi ve Yurtlar Kurumu), personelin TKY konusunda bilgilendirilmesi ve Başbakanlığın talebi doğrultusunda TKY Kriter Ekipleri oluşturulmuştur.

EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak (YURTKUR, 2003, s:18);

- Liderlik,
- Politika ve Strateji,
- Çalışanlar,
- İşbirlikleri ve Kaynaklar,
- Süreçler,
- Müşterilerle ilgili sonuçlar,

- Çalışanlarla ilgili sonuçlar,
- Toplumla ilgili sonuçlar,
- Temel performans sonuçları

olmak üzere YURTKUR'un TKY yolculuğundaki öncelikleri belirtilmiştir. Çalışanların potansiyelini ve performansını en iyi şekilde değerlendirip, yeteneklerini geliştirerek ve insan gücü kaynağı rasyonel ve verimli biçimde kullanılması kurum için örgüt kültürünün gelişebilmesinin bir gereğidir.

4.1.2.3. YURTKUR'un Toplam Kalite Politikası

Kurum, merkez ve taşra teşkilatında, çağın gerektirdiği değişim ve gelişimleri doğru algılayıp değerlendirmek, Kurum'un mevcut kaynaklarını daha rasyonel kullanarak hizmette kaliteyi artırmak, personelin sürekli eğitimi ile niteliklerini, hizmet sunumundaki kaliteyi yükseltmek, Kurum hizmetinden yararlananların memnuniyetini sağlamak, problemlerin çözümünde ve yönetiminde karar alma süreçlerine ilgililerin tam katılımlarını sağlamak ve karar almada veri kullanmayı yaygınlaştırarak verilerle yönetim anlayışını hâkim kılmak için Toplam Kalite Yönetimi konusunda son zamanlarda önemli ilerlemeler kaydetmiştir.

Kurumun TKY sayesinde kazandığı faydalar:

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Müşteri tatmininin artması
- Kaynak israfının azalması
- Verimliliğin artması
- Süreç içi işlem sayısının azalması Kurum ve çalışan ilişkilerinin düzeltilmesi

Toplam kalite felsefesinin özümsenerek uyarlanması sonucunda Kurum'un aşağıdaki politikaları amaçladığını söyleyebiliriz.

- Kurum hizmetlerinden faydalananların memnuniyetini sağlama,
- Hizmet sunumunda güvenilir ve güncel olma,
- Hizmet üretim süreçlerinin sürekli gözden geçirilerek hatalar olmadan tedbirler almak suretiyle sıfır hatalı hizmet gerçekleştirme,
- En az maliyete en iyi sonucu alma,
- Yapılan hizmete uygun bir kurum kültürü oluşumunu sağlama,
- Öğrenen birey, öğrenen organizasyon felsefesinin Kurum'da yerleşmesine zemin hazırlama,
- Sorunları yerinde çözme.

Çok açıktır ki kurumun etkili ve verimli şekilde yönetilmesi ve kaliteli hizmet sunulabilmesi, yöneticilerin ekip çalışması yapabilen, katılımcı anlayışa sahip, insana insanca değer veren, bilgiye ve teknolojiye önem veren ve etkin kullanan, değişmek, gelişmek ve iyileşmek için kendini sorgulayan kişiler olmasına bağlıdır. Bu sebeple örgüt kültürü kavramının YURTKUR bünyesinde daha da güçlü olması gerekmektedir.

Son yıllarda kamu yurtlarında her ne kadar TKY politikaları açısından ilerleme kaydediliyorsa da yurtların bağlı olduğu kurumun yapısı itibariyle TKY felsefesinin oluşumunda ve yurtlarda uygulanmasında çeşitli engellerle karşılanmaktadır.

Yurtların hizmet kalitesini pozitif ya da negatif yönde önemli ölçüde etkileyecek bu politikaların gelişmesine engel olan sebeplerin çok büyük oranla yönetimden kaynaklanan hatalardan oluştuğunu belirtebiliriz. Bu da günümüzde kamu yurtlarının ağırlıklı olarak bürokratik yapıya sahip olmalarının başka bir olumsuz tarafını gözler önüne sermektedir.

Bu faktörlerden birincisi yönetimin algılama hatasıdır. TKY, genellikle adında kalite sözcüğünün bulunması nedeniyle kalite departmanının sorumluluğunda olan seksiyonel

bir uygulama gibi algılanmaktadır. Oysa TKY, kalite yöneticisini ne kadar ilgilendiriyorsa diğer yöneticileri de aynı oranda ilgilendirmektedir.

TKY'yi kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak, işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmamaktadır. Bu sebeple günümüzde kamu yurtlarında görülen bu problemin aşılması gerekmektedir.

YURTKUR'da TKY politikasının istenilen düzeyde olmamasına sebep olan bir diğer faktör ise yönetimin kendini değiştirmeye olan direncidir. Değişimi gerçekleştirmenin olmazsa olmaz kuralı kendini değiştirmektedir. Varolan yönetim anlayışı ile değişimin yönetilmesi mümkün değildir. TKY sürekli gelişme ve süreç geliştirmeyi baz alan yönetsel yaklaşımdır. Üst yöneticilerin değişim yönetiminde, motivasyon konusunda daha fazla sorumlulukları vardır.

Kamu yurtlarında yönetimlerde yaygın olan denetim anlayışı, sorunların kaynağına değil, suçlu aramaya yöneliktir. Böylece sorunların gerçek boyutları su yüzüne çıkmamaktadır.

Yönetimin denetim anlayışı suçlu aramaktan çok, sorunun nedenlerini belirlemek ve çalışanların katılımıyla bu sorunların çözümünü sağlamak olarak değiştirildiğinde daha farklı bir sorun ortaya çıkmaktadır. Bu defa sorulacak soru "Kim yaptı?" değil "Neden oldu?" şeklinde olmalıdır.

Bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilebilmesi için yönetimin geleneksel, aşırı merkeziyetçi ve denetimci yönetim anlayışını değiştirmesi gerekmektedir.

Başka bir sebep ise araç odaklı olmaktır. Kamu yurtlarındaki kimi yöneticiler TKY sisteminin bazı araçlarını tek başına amaç olarak almaktadır. Örneğin; tek başına kalite çemberleri uygulamalarını nihai amaç olarak görmek gibi yaklaşımlar sistemin kamu yurtlarında gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

Bir öğrenci yurdunda araçlarla amaçların yer değiştirmesi halinde isabetli kararların alınması imkansız olur. Böyle yurtlarda örgüt kültürünün başarısızlığı getireceği ve bu durumun da o yurtta verilen hizmetin kalitesini doğrudan etkileyeceği de ayrı bir boyuttur.

Bir diğer faktör ise örgüt kültürü konusuna yeterince önem vermemektir. Değişimin ve gelişimin sürekli olduğu günümüzde bu değişime uyum sağlayacak ve yön verebilecek nitelik ve nicelikte bireyler yetiştirmeyi görevlenen eğitim kurumlarında öğrenim görülebilmesi için olmazsa olmaz kurumlardan birisi olan öğrenci yurtlarının belki de en önem vermesi gereken konulardan biri olan örgüt kültürü olgusunun yeterince anlaşılamaması başka bir deyişle bu olguya yeterince önem verilmemesi kamu yurtlarında TKY felsefesinin aynı oranda yeterince gelişememesine sebep olmaktadır.

Kamu yurtlarında özellikle teknik orijinli bir çok yöneticinin örgüt kültürü konusunda yeterince duyarlı olmadığı görülmektedir. Bu konudaki bilgisizliklerin yanı sıra hafife alma eğilimi fazladır.

İnsan kaynaklarının önemi konusunda yöneticilerin çoğunluğunun eylem, söylem birliği içinde olmaları, TKY uygulamalarının önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bahsedilebilecek engellerden bir diğeri ise süreç geliştirmeyi tek yönlü görmektir. TKY uygulamalarının önemli bir unsuru da bilindiği gibi sorun çözme ve süreç geliştirme konusudur. Grup dinamiği içinde çalışarak gerçekleştirilmesi beklenen bu etkinlikler bütün olarak algılanıp uygulamaya konmalıdır. Lakin bugün birçok kamu yurdunda bu etkinliklerin grup bünyesinde algılanmadığı gözlemlenmektedir.

Kamu yurtlarında gözlemlenen, TKY'nin oluşumu açısından bir engel teşkil eden başka bir faktör ise birimler arası rekabeti özendirmektir. Lakin rekabet gelişmeyi sağlayan önemli bir unsur olmakla beraber örgüt içinde birimlerin, ya da kişilerin, rekabet değil, işbirliği içinde olmaları gerekmektedir. Kişiler veya birimler arasında rekabetin olması çoğu zaman iç iletişimi ve bilgi akışını engellemektedir.

Öte yandan, danışmanla çalışma alışkanlığının olmayışı da başka bir sebeptir. Bugün birçok kamu yurdunun yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman/danışmanla çalışılmaması onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

Karşılaşılan önemli sorunlardan birisi de TKY konusundaki sorumluluğun bir birim yöneticisine devredilmesidir. Yetki devri gerekliliği her ne kadar savunulan bir durumsa da TKY konusunda üst yönetimin liderliği devredilemez ve vazgeçilemez bir görevdir. Fakat TKY idaresi bugün birçok kamu yurdunda bu şekliyle yürütülmektedir.

Son olarak belirtilebilinir ki üst yönetimin TKY'yi askıya alma eğilimi bu politikanın yeterince gelişememesi için önemli bir unsurdur çünkü kamu yurtlarındaki bazı üst yöneticiler, yönetim alışkanlıklarını değiştirmeleri gerektiğinde veya kriz dönemlerinde çalışmalara ara verme eğilimindedirler.

4.2. Özel Yurt İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Temel İşlevleri

4.2.1. Özel Yurtlarda Örgüt Kültürü

Özel yurt işletmelerinde kamu yurtlarından farklı olarak müşteri merkezlilik bilinci ön plandadır. Öğrencilerin dinlenmesi, nasıl bir yurt, bu yurttan nasıl bir hizmet ve bu hizmetin kendisine ulaştırılmasını istediğinin anlaşılması önem arz eder. Aynı şekilde, müşterinin tanınması, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması, müşteriye uygun hizmetler sunulması gibi konular da özel yurtlarda öncelik tanınan müşteri ilişkileri prensipleri arasındadır.

Bu tür yurtlara göre yeterli hizmet hiçbir zaman gerçekten yeterli bir hizmet değildir. Bu tür hizmette hemen hemen her şey yolundadır. Dolayısıyla daima müşteri

beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Müşteriyi elde tutma, sürekli kılma odaklı programların yapılması bu çerçevede kaçınılmaz bir hal almıştır.

Tüm bu odaklanmaların ancak yurdun personeli tarafından gerçeğe dönüştürülebileceği için insan kaynaklarının hizmet kalitesi açısından önemi yadsınamaz.

Özel yurt işletmelerinde İKY – İnsan Kaynakları Yönetimi'nde, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeler bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısıyla ele alınır.

İKY, bir disiplin olarak ele alınmalıdır. İKY, personel yönetimine ilişkin çalışmaları amaç ve işlevleri içermekle birlikte daha geniş bir perspektif oluşturur. Bu yüzden İKY ile personel yönetimi aynı şey değildir. İKY, genel olarak yönetim ve personel yönetiminden çok farklı bir yaklaşım değildir ancak insana ilişkin yaklaşımları insanın sosyal bir canlı olma özelliğini göz önüne alarak çok geniş bir açıdan ele alır.

Bu sebeplerden dolayı özel yurt işletmelerinde de gün geçtikçe verimi etkileyen unsurların başında, kişilerin motivasyonu, iş tatmini ile kuruma olan bağlılıklarının olduğunun belirlenmesi ve insanın giderek artan önemi, insanın bir bütün olarak ele alınmasını gerektirmiştir.

Böylelikle, özel yurt işletmelerinde de örgütün davranış tarzlarına yön vererek girişimci bir örgüt kültürüne sahip olmalarını sağlayacak İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımı doğmuştur.

Yurt işletmelerinde İKY,

- Eleman ihtiyacının belirlenmesi,
- Eleman ilanlarının yapılması,
- Uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmaları,
- İşgörenlerin motivasyonu,
- Performans değerlendirmesi,

- Çatışmaların çözümü,
- Bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması,
- Yönetim-organizasyonun geliştirilmesi,
- Yeniden yapılanma,
- Sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması,
- "Biz" duygusunun gelişmesi,
- Çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsar.

Ayrıca, özel yurtların çalışma prensipleri nedeniyle İKY uygulamalarının sağlıklı bir birim yapısı altında organize olması, organizasyon şemasında uygun biçimde yer alması ve amaca uygun çalışmalar yapması gerekmektedir.

Özel öğrenci yurt işletmelerinin kurumsal imajı sağlamaları da yine örgüt kültürünün oluşumuyla gerçekleşebilir. Bu sebeple, özel kurumlar kendileri hakkındaki düşünce, kurumun tanınırlığı, kurumun prestiji, kurumun rakipleriyle karşılaştırılabilirliği konularını kapsaması itibariyle kurumsal imaja gereken önemin verilmesini sağlar.
Tüm bu değerlendirmeler sonucunda denilebilir ki, özel yurt işletmeleri tamamen girişimci, yenilikçi ve yaratıcı ruha sahip örgütlerdir. Bu durumun daha detaylı incelenebilmesi için özel yurt işletmelerindeki girişimci örgüt kültürünün temel işlevlerinden bahsetmek gerekir.

4.2.2. Özel Yurtlarda Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri

4.2.2.1. Örgütsel Koordinasyon Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Personel çabalarının ortak bir amaca doğru yöneltildiği, yapılması gereken işler arasındaki ilişkilerin açık ve kesin olarak belirlendiği durumlarda koordine edilmiş personel ve işlerden bahsedilir.

Koordinasyon fonksiyonunun başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için bahsedilen işlerle ilgili gerekli malumatın birbirleriyle uyum sağlayacak bölüm ve kademelere iletilmesi

gerekir. Bu iletimdeki bilgi alış-verişi ise yurt içindeki biçimsel ya da biçimsel olmayan ilişkilere bağlıdır. Yurt içinde ya da gruplardaki bireyler arası ilişki tamsa, örgüt kültürü tam olarak oturmuşsa bilgi alış-verişi kolaylaşacak, bireyler arası koordinasyon sağlanmış olacaktır.

Yurttaki gruplar kendi biçimlerine göre uyumlu oldukları diğer gruplara ve üst kademelere istenilen, gerekli bilgiyi zamanında verebiliyorsa kademeler arası koordinasyon da sağlanmış demektir. Kültür gerek bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların gerekse örgütlerin ürünü olarak düşünülür.

Dolayısıyla içinde bulunan grupların ve kişilerin sahip oldukları kültür öğeleri arasındaki benzerlik ya da yakınlık, gruplar arası koordinasyonun temel ve ilk şartı olacaktır. Bu nedenle tepe yöneticisi, örgüt kültürünün oluşturucusu olarak personelin uyumlu kültür öğelerini biçimsel ya da biçimsel olmayan yollarla ön plana çıkarıp gruplar arasında kesin ilişkiler kurmalıdır.

Yurtta yer alan grupların uyumunu sağlayan koordinasyonun önemi, yeni tekniklerin gelişmesi, iş hacmindeki değişmeler ve geleneksel işgörme yöntemlerinin değişmesiyle artmıştır. Yurtlar çevresel, sosyal, ekonomik ve kültürel gruplarla onun sürekliliğini sağlayacağından yurt ile dış çevre arasındaki koordinasyon da önemli hale gelmektedir. Kültürel değerler, personelin yurt içi sosyal tatminini sağladığı sürece, koordinasyon fonksiyonunun uygulanması kolaylaşacaktır. Eğer yurtta bir kurumsal kültür varsa koordinasyon işlevi yerini kendiliğinden koordinasyona bırakacaktır.

Benzer inançlara sahip olan ve aynı değer yargılarına sahip olan yani aralarında kültür birliği olan kişilerin gruplaşması daha kolay olduğundan grup içi haberleşme de kolay olacak ve grup içi koordinasyon sağlanacaktır.

İnsanları bir araya getiren, onların birlikte hareket etmelerini sağlayan kültür, dayanışma ve amaç birliğinin oluşmasını sağlar.

Yurt üyeleri kendileri için uğrunda zahmete katlanılmasında fayda gördükleri amaçlara ulaşmak için birlikte hareket ederler. Onların bu çabaları sosyal dayanışmaya katkıda bulunur. Kültürün kişilere verdiği ortak amaç ve sosyal dayanışma duyguları, yurt içindeki personelin amaçlar yönünden anlaşmasını sağlarken soyut ilişkileri düzenleyip kültürel yaptırımlar aracılığıyla koordinasyon fonksiyonunu uygulamasını olumlu yönde etkiler.

Kişinin kültürünün geleneksel değerleri, kültür kurumları ve yurt içi prensiple arasındaki olumlu ilişki, koordinasyon fonksiyonunun etkinliğini arttıracaktır. Grubun ya da önceki grupların denemeleri sonucu oluşan gelenekler, grubun çıkarları için bazı görenekleri etkiler; örgüt içi gelenek ve görenekleri şekilci ve bağlayıcı bir inanış ve davranış sistemi oluşturmuşsa, yurt içinde amaçlara uygun biçimlenmiş davranışların oluşturmasını ve koordinasyon fonksiyonun uygulanmasını olumlu yönde etkileyecektir.

4.2.2.2. Örgütsel Kontrol Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Yurdun teknolojik yapısı, kontrolde kullanılacak araçları tayin ederken yurdun kültürel değerleri, tutum ve tavırlar da kontrolü ya zorlaştıracak ya da kolaylaştıracaktır. Yurtta yapılan kontrol yalnızca maddi unsurların kontrolü şeklinde değil yurt personelinin de kontrolü biçiminde şekillenecektir. Kontrol fonksiyonu ile yapılan çalışmaların verilen emirlere, kaide ve kurallara uygun olarak yapılıp yapılmadığı incelenir.

Personelin idaresi açısından yapılacak kontrol ise yapılan çalışmaların belirlenen personel planlarına uygun şekilde yürütülmesinin sağlanmasıdır. Grubun kültürel özellikleri bilindiği takdirde kontrolde kullanılacak kıstas şekilleri ve yollarının belirlenmesi daha kolaylaşır. Çünkü kontrolün her safhası özellikle ölçüm teknikleri ve standartları kültürün etkisi altındadır. Birey görevini yerine getirirken kültürden bağımsız hareket edemeyecektir. Bu nedenle de onun kontrolü de kültür öğelerinin sınırları dâhilinde olmalıdır.

Maddi kültür unsuru olan teknoloji ise kontrol fonksiyonunun uygulanmasını kolaylaştıracak ya da zorlaştıracaktır. Kişilerin tutum ve davranışları kültürden etkileneceği için onların davranışlarını etkilemede kullanılacak kontrol kıstasları öyle seçilmelidir ki bireyleri etkileyen kültür özelliklerinin ağırlık noktalarına isabet etsin. Eğer kültürün manevi yönü ağırlıklıysa manevi kültürün yaptırımları ile verilen emirler arasında uygunluk varsa, kontrol kolaylaşır.

Örgüt kültürü personelin çalışma şekli üzerinde düzenleyici bir etkiye sahipse ve yurt içindeki uyumu sağlıyorsa o zaman kültür kontrol aracı olacaktır. Yani güçlü örgüt kültürüne sahip yurtlarda kültürel öğeler davranış düzenleyicisi olmakta, bu da gerek yapısal ve gerekse yakından kontrole olan ihtiyacı en aza indirgemekte; emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini alarak sosyal kontrol aracı vazifesi görmekte böylece yöneticiler açısından yazılı ilke ve kurallardan daha faydalı olabilmektedir.

Sonuç olarak, etkin bir örgüt kültürüne sahip öğrenci yurtlarında yönetimin, kontrol fonksiyonu açısından büyük bir rahatlığa kavuşacağı varsayımı öne sürülebilir. Belirli davranış standartları ve normlarını geliştirmiş personel yurt çıkarlarına ters düşmedikçe ayrıntılı bir denetimi gerekli kılmayacaktır. Böyle bir durumda ise denetimin kendiliğinden olduğu düşünülebilir.

4.2.2.3. Örgütle Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olarak Örgüt Kültürü

Bütünleşme, yani bireyin yurtla bütünleşmesi kişinin, üyesi bulunduğu grupla amaç ve yöntem birliğine varmış olması ve grubu kabul etmesi biçiminde açıklanabilir. Bütünleşmenin bir diğer yönü de yalnızca kişinin grubu değil, diğer grup elemanlarının da karşılıklı olarak birbirlerini kabullenmeleridir.

Bireyin örgüte olan psikolojik bağı şeklinde de tanımlanabilen bütünleşme, kişinin işe katılma ve yurda bağlılık durumu ile yurttaki hâkim değerlerle inançlarını da

içermektedir. Yurt elemanları paylaştıkları inançlar, değerler, normlar vb. aracılığıyla grup ve yurtla, yurdun amaçlarıyla bütünleşip kaynaşırlar.

Güçlü örgüt kültürleri yurt çalışanları arasında dostluk, sevgi, saygı gibi insancıl duyguları da geliştirip birimiz hepimiz için hepimiz birimiz için duygusunu oluştururlar.

Personel ve içyapısı açısından duygusal içerikli olan beklentilerle, biçimsel örgüt ve yönetim açılarından akılcı özellik taşıyan hedeflere yönelik faaliyetler bağdaştırılabildiği ölçüde bütünleşmeden söz edilebilir. Daha da açacak olursak, bireyle yurdun amaçları ne kadar çok birbirine yaklaşıyorsa kişi bulunduğu yurdun sosyal ve teknolojik yapısına azami uyum sağlıyorsa ve yurtta bulunan diğer kişiler ile yurdun yönetim biçimini ne kadar çok benimsiyorsa yurtla bütünleşmesi o ölçüde sağlam olacaktır ve bu bütünleşmenin getireceği olumlu sonuçlardan hem yurt hem de kişi kendi paylarına düşeni alacaklardır.

Yani kişi yurtla bütünleştiğinde, bir başka deyişle yurtla uyum içinde çalıştığında çalışmalarının verimi artacak, yönetim uygulamaları kolaylaşacaktır.

Kişinin yurtla bütünleşmesi ile örgüt kültürü arasında doğru bir orantı vardır. Bütünleşme ne kadar yoğunsa yurda bağlılık, örgüt kültürünü benimseme o kadar yoğun olacak; örgüt kültürü ne kadar güçlü ise kişinin yurtla bütünleşme ve kaynaşması da o ölçüde güçlü olacaktır.

Bahsedilen iki unsur, örgüt kültürü ve bütünleşme arasında birbirlerini olumlu şekilde etkileyecek ve birbirlerinden ayrılamayacak kadar yakın bir ilişki vardır. Bütünleşme ve kaynaşma boyutunun örgüt kültürüne bağlı olarak yüksek olması ise yurt başarısını artıracak en önemli unsurlardandır. Çünkü çok güçlü örgüt kültürüne sahip olan yurtlarda kişilerin yurtla bütünleşmemesi mümkün değildir; zira bütünleşme yurdun asıl amaçlarından biridir. Bütünleşme sağlandıktan yani örgüt kültürünün temeli atıldıktan sonra hedeflere yönelene bilinecektir.

Özellikle yurt işletmelerinde personelin iş tatmini oranının az olmasına bağlı olarak işten ayrılma oranlarının yüksek olduğunu düşündüğümüzde yurtla bütünleşmenin önemi daha açığa çıkacaktır. Yurtla bütünleşebilen bir birey işinden tatmin olmuş demektir. İşinden tatmin olması işten ayrılmaması anlamına gelmektedir. İşte örgüt kültürü bütünleşmeyi sağladığı oranda bu sorunlar en aza indirgenecektir.

4.2.2.4. Örgütsel Verimlilik ve Etkililik Arası Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürünün, örgüt verimlilik ve etkililiği üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar, örgüt kültürünün örgütsel etkililik, verimlilik ve performansının sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğunu göstermektedir. James Price'a göre örgütsel etkililik ölçülerinden biri de örgüt normlarının personel tarafından benimsenme derecesidir. Örgüt kültürü, elemanlarının bazı anahtar değerler üzerinde yoğunlaşmasını ve bütün personelin en önemli olanı anlayıp kavramasını sağlamakta, böylece günlük emir ve talimatlara gerek kalmadan verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Verimliliğin arttırılabilmesi ve geliştirilebilmesi büyük oranda bunun sağlanacağı ortamın oluşturulmasına bağlıdır. Bu ortam genel olarak üç başlık altında incelenebilir: Yapısal, fiziksel ve sosyal ortam. Yapısal ortamdan kasıt, formal ortamdır ve örgütsel yapı ile yönetim sistemlerini içermektedir.

Fiziksel ortam ise mekânsal seçim de düzenlemeleri açıklamakta, çalışma koşullarının fiziksel yönlerini kapsamaktadır. Sosyal ortamdan kasıt ise informal ortam olup birbirleriyle etkileşimde bulunan birey ve gruplar arası ilişkileri içermektedir. Verimlilik ortamının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalar sonunda kişi ve grup motivasyonu yükselecek böylece performans artacak ve verimlilik ortamı geliştirilebilecektir.

Örgüt kültürü personel çalışmalarını saran, yönlendiren, anlamlı hale gelmelerini ve amaçlara daha verimli sonuçlar alınarak ulaşılmasını sağlayan özelliklere sahiptir. Eğer kültür çok hızlı değişen çevre koşullarına da uyumluysa personelin daha bir arzu ve istekle çalışması, başarılı ve verimli olması sonucu doğar. Eğer oluşturulan kültür

personelin arzu ve isteklerine cevap vermiyorsa o zaman personelin verimli olması zaten beklenemez.

Örgüt kültürü, kurallar, adetler, gelenekler, değerler, tutumlar vb. unsurlardan meydana gelir. Kültür, yurt içindeki güçleri birbirine bağlayan tanımlayan ve güçlendirmeye yardım eden ve hiyerarşideki rolleri tutan, aşağılara doğru uzanmış, yaygın bir magnetik alan gibidir; bunun için kişinin grubun ve bir bütün olarak yurdun verimliliğine etki eder.

Çok güçlü örgüt kültürüne sahip yurtlarda örgütsel verimlilik ve performans yüksek, zayıf örgüt kültürüne sahip yurtlarda ise bahsedilen verimlilik ve performans düşüktür. Bir yurdu meydana getiren personelin kültürel değerleri arasındaki farklar ve ayrıntılar, insanları etkili ve verimli yönetmeleri gereken öncelikle elemanlarının değer yargılarını sonra da örgüt kültürünü oluşturan değer, inanç ve normları çok iyi bilmeleri ve aralarında bir bağ oluşturarak verimliliği arttırmaları gerekmektedir.

4.2.2.5. Örgütsel Sorunların Çözümleniş Yöntemi Olarak Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü örgütsel yaşamla ilgili olan durum ve olayların hem açıklığa kavuşmasında hem de yurda ait problemlerin çözüme kavuşturulmasında yurt elemanları açısından temel aldı dayanağını oluşturur.

Yani kültür organizasyon üyelerinin yurtta neler olup bittiğinin anlamasını ve yorumlamasını sağlayan bir kod sunar. Bir algı ve yorum şekli ise yine yurtta, zamanla edilen deneyimlerin yurt elemanlarına çeşitli şekillerde aktarılması sonucunda oluşur. Örneğin, açık ya da gizli kurallar, olaylar arasında benzerlik kurma ya da başarı veya başarısızlıklardan alınan dersler gibi.

Örgüt kültürü yurt elemanlarına bir sorunla karşılaştıklarında nasıl davranacaklarına ilişkin yol da gösterir.

İnsanlar örgüt yaşamlarında da düzen ve uyum isterler. Bir yurtta karşılaşılan sorunlar uyum ve bütünleşme konularıyla ilgili olduğundan yurt elemanlarının dış çevreye uyum sağlayabilmesi ve iç bağlılıklarını kolaylaştırmada karşılaşacakları problemlere çözüm bulabilmeleri sahip oldukları kültürel ölçütlere bağlıdır ve sözü geçen bu ölçütler kullanılarak problemler çözülebilmektedir. Çözüm yöntemleri de bu kültürün içinde saklıdır.

Dış çevreye uyum sağlayabilmek için çevresel gerekliliklerde mücadele edilebilmesinde, yurtların sahip olduğu kültür, mücadelede başarılı olabilmeleri için bir anahtar ya da başarısızlıkların kaynağı olabilmektedir.

Katı ve içine kapalı kültürler değişen çevreye uyum sağlayamadıklarından yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa esnek ve yeniliklere açık, değişikliklere kolayca uyum sağlayabilen ve kendini devamlı geliştirebilen kültürler başarı için ideal kültürlerdir.

Öte yandan örgüt kültürü, öngörülmeyen, beklenmedik olaylarla karşılaşıldığında alınacak kararları da belirler, çünkü her zaman kullanılmaya hazır bilgileri içerir. Bu bilgiler ise inançlarda, tabularda, normlarda, yurdun geçmişinde ya da kahramanlarının davranışlarında stoklanmıştır.

5. KAMU YURTLARI İLE ÖZEL YURTLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

5.1. Kamu Yurtları

Günümüzdeki özel yurt işletmelerinin sayısındaki artışın kamu yurtlarına olan talebi azaltmasına rağmen, yine de arz-talep dengesindeki eşitsizlik dolayısıyla her yıl tüm kontenjanları dolan bu yurtlar öğrencilere sağladıkları hizmetler açısından farklılıklar göstermektedir. Özel yurtlarda olduğu gibi kesin standartlara sahip olamayan kamu yurtları hizmet kalitesi kavramının oldukça önemli olduğu çağımızda çoğu zaman yetersiz kalmamakta öğrencilerin memnuniyetini sağlayamamaktadır.

İlk olarak kamu yurtlarının beslenme hizmetlerine değinecek olursak, yurtlarda barınan öğrencilerin sağlıklı, dengeli ve ucuz beslenebilmeleri için müstecirler aracılığı ile işletilen lokanta-kantin, kafeterya gibi hizmet yerleri bulunmaktadır. Yemeklerin fiyatı, piyasa fiyatları ortalamasının en az %30'u oranında indirimli olup mutfak, depo, kullanılan araç gereçler ile malzemelerin kalitesi ve hijyen şartlarına uygunluğu diyetisyenler ya da yurt yöneticileri tarafından devamlı kontrol edilmektedir. Yemekler alakart ya da tabldot olarak verilmektedir.

Öğrencilere, hafta sonu ve resmi tatil günleri hariç akşam yemeklerine katkı sağlamak amacıyla, beslenme yardımı yapılmaktadır. Bu yardım aylık olarak öğrencilere kupon olarak verilmekte, hergün için ancak bir kupon kullanılmaktadır. Öğrenciler izinli oldukları günlere ait yemek kuponlarını idareye teslim etmek zorundadırlar. Ayrıca; 10 Ekim 2005 tarihinden itibaren de sabah kahvaltısı uygulaması başlatılmış olup, bu hükümler doğrultusunda yardım yapılmaktadır. Kurum yurtlarında barınmakta olan öğrenciler 2007 yılı için yapılan akşam yemek yardımı günlük 1.80 YTL , sabah kahvaltısı yardımı günlük 1.20 YTL, toplam 3.00 TL beslenme yardımı yapılmaktadır.

Bu rakamlar da göstermektedir ki kamu yurtlarında barınan öğrenciler yeterli düzeyde beslenma yardımı alamamakta ve bu yurtlarda genelde düzgün bir yemekhanenin bulunmamasından dolayı dengeli beslenememektedirler.

Kamu yurtlarında aynı zamanda öğretici ve eğitsel faaliyetler yapılmaktadır. Yurtlarda barınan gençlerin, dersleri dışında arta kalan serbest zamanlarını verimli şekilde değerlendirmelerini sağlamak, onların bedensel, zihinsel ve kültürel yönden gelişimlerine katkıda bulunmak, her türlü kötü alışkanlıklardan uzak tutmak, aralarında birlik, beraberlik, dostluk ve kardeşlik bağlarını güçlendirmek amacıyla voleybol, basketbol, futbol, halk oyunları, satranç, tiyatro, gençlik şölenleri v.b. sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler düzenlenmektedir. Fakat çok açıktır ki tüm bu bahsedilen faaliyetler her kamu yurdunda düzenli olarak yapılamamaktadır. Bu sebepledir ki kamu yurtlarında sağlanan eğitsel ve öğretsel faaliyetler çok sınırlıdır ve bu işletmelerde barınan öğrenciler yeteri oranda ve eşit şekilde bu faaliyetlerden faydalanamamaktadırlar.

Bu faaliyetler, yurdun fiziki yapısı da dikkate alınarak öğrencilerin ilgi ve yetenekleri doğrultusunda belirlenmektedir. Yıl içerisinde faaliyetlere ait çalışmalar sürdürülerek, yurtlarda bloklararası ve katlararası, bölge müdürlüğü içerisinde de yurtlararası turnuva ve yarışmalar yapılmakta, yıl sonunda da bölgelerarası basketbol, voleybol, futbol ,masa tenisi ile yurtlararası satranç turnuvaları, atletizm, yüzme ve halkoyunları yarışmaları düzenlenmekte; konser, konferans, sergi, şenlik, tiyatro, gezi gibi çeşitli faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Lakin bu hizmetler de yine ancak belirli sayıdaki daha çok kapasitesi çok yüksek olan kamu yurtlarında verilebilmektedir.

Bunların dışında kamu yurtlarında sağlanan başka bir hizmet sınıfı psikososyal hizmetlerdir. Kapasitesi 500 ve üzeri yurtlarda psikososyal hizmetler verilmektedir. 52 Yurt müdürlüğünde psikososyal servislerde 22 psikolog ve 44 sosyal çalışmacı görev yapmakta, meslek elemanları bazı yurtlarda tek, bazı yurtlarda birlikte çalışmaktadır (YURTKUR , 2003, s:34).

Psikososyal servislerde gençlere; Sosyo-ekonomik, uyum, karşı cinsle arkadaşlık ilişkileri, kişilerarası iletişim, ders çalışamama, sınav kaygısı ve başarılı olamama korkusu, son sınıf öğrencilerinin mezuniyet ve gelecek kaygısı, ailevi vb. sorunlar ve bu sorunların yarattığı kişisel psikolojik sorunlar hakkında rehberlik ve danışmanlık hizmetleri verilmektedir.

Ayrıca, gençlerin serbest zamanlarını en iyi şekilde değerlendirebilmeleri için sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler gerçekleştirilmektedir.

Sağlık hizmetleri açısından kamu yurtlarını değerlendirecek olursak, bu yurtlardaki sağlık hizmetleri ancak acil sağlık sorunlarına yardımcı olmak amacıyla; kampüs yurtlarındaki İl Sağlık Müdürlüklerince doktor, hemşire ve sağlık memurlarının görevlendirilmesi ile sınırlıdır. Bunun dışında her yurtta basit sağlık sorunlarını giderici ilaç ve sağlık malzemelerinin bulunduğu ecza dolapları mevcuttur. Bu açıdan kamu yurtlarının sağlık hizmetleri açısından yetersiz olduğu rahatlıkla söylenebilir.

Diğer yandan, yurtların sağladığı temel hizmetin barınma ihtiyacını karşılamak olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerdeki en önemli hizmetin bu konuda sağlanması gerekliliği yadsınamazdır. Kamu yurtlarındaki barına olanaklarına bakarsak öğrencilerin kaldıkları odaların hem donanımı açısından hem de odalarda kalan kişi sayısı açısından öğrencilere kaliteli ve hijyen bir ortam sağladığı söylenemez. Belki de kamu yurtlarının çoğu öğrenci tarafından birincil derecede tercih edilmemesinin sebebi budur.

5.2. Özel Yurtlar

Günümüzde özel öğrenci yurtlarını kamu yurtları ile karşılaştırdığımızda büyük farklılıklar olduğunu gözlemleriz. Kamu yurtlarının yapısı gereği ve devletin bu yurtlara ayırdığı bütçenin yetersiz oluşu nedeniyle hem hizmet açısından hem de çalışanların işlerine karşı edindiği motivasyon açısından olsun oldukça zayıf bir yapıya sahip oldukları açktır.

Bugün doğal koşullarda sıradan bir özel öğrenci yurdunda öğrenciler internet erişimine sahipken, bu durum her kamu yurdunda mümkün olmamaktadır. Özel yurtlarda ise güvenli, kontrollü ve adil bir şekilde dağıtımının sağlanması için, kullanıcı adı ve parola kullanarak internete çıkış sağlanmaktadır. Aynı şekilde özel yurtların büyük bir kısmında dahili telefonlar bulunmaktadır ve öğrenciler dışarıdan doğrudan aranabilirler. Ama bu imkanın kamu yurtlarında olduğu söylenemez.

Kamu yurtlarından farklı olarak, aynı zamanda hizmet açısından da en büyük farkı yaratan özel öğrenci yurtlarının dış kaynak kullanımı (outsourcing) yöntemini yaygın bir biçimde kullanmasıdır. Bir önceki bölümde belirtildiği üzere hizmet sektöründe yer alan kamu öğrenci yurtları da dış kaynak kullanımı uygulanmaktadır fakat bu konuda özel öğrenci yurtları daha yaygın ve etkin biçimde kullanmakta ve outsourcing modelini sistemleştirmiş durumdadır.

Bugün çoğu özel yurt, çamaşır yıkama, ütüleme vb. öğrenci ihtiyaçlarınıdış kaynaklardan sağlayarak öğrencileri kaliteli ve hızlı bir hizmet sağlamaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı, yurt işletmesinin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasına, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış organizasyon dışındaki işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına olanak sağlayan bir yönetim stratejisidir. Dolayısıyla, Dış kaynak kullanımı bir organizasyonun belirli bir sürecinin sahipliğini bir tedarikçiye aktardığı durumda ortaya çıkar.

Burada önemli nokta kontrolün de devrediliyor olmasıdır. Bu tanım dış kaynak kullanımını kontrolün ana firmada kaldığı, yani ana firmanın tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylediği geleneksel yurt-tedarikçi ilişkisinden farklılaştırmaktadır. Dış kaynak kullanımında yurt tedarikçiye işleri nasıl yapması gerektiğini değil hangi iş sonuçlarına ulaşmak istediğini söyler ve bu sonuçlara nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır.

Yurt yöneticileriyle yapılan görüşmeler ile kamu ve özel yurtların karşılaştırılmasına yönelik gözlemler ışığında elde edilen sonuçlardan bir diğeri de halka ilişkiler kavramının özel öğrenci yurtlarında benimsenerek uygulanırken, bu durumun kamu yurtlarında pek fazla gelişmediği ve YURTKUR'a bağlı yurtların çok büyük bir oranında Halkla İlişkiler Departmanı'nın olmadığıdır. Oysa ki, çağımızın hızla değişen koşullarında yaşamlarını devam ettirmek için çabalayan kişi ve kuruluşlar kendilerine çevreleyen ortam ve koşullar hakkında daha fazla bilgi arayışı içine girmişlerdir.

Bu bağlamda kişilerin toplum içindeki istek ve gereksinimlerinin çoğalması, kitle iletişim araçlarının ve teknolojinin etkisiyle yeni değerlerin kazanılması, örgütlerin çevreleri ile olan ilişkilerine daha farklı bir boyut getirmiştir; onları çevrenin istek, beklenti ve gereksinimleriyle paralel hareket etmeye yönlendirmiştir.

Örgütlerin yönetim boyutunda meydana gelen bu anlayış ve değişiklikle örgütler, toplumu tanıma ve gerekli düzenlemeleri yaparak kendilerini çevrelerine tanıtma işlevine yerine getirmeye başlamışlardır. Bu işlevin doğması ortaya çıkan olgu ise "halkla ilişkiler"dir.

Türkiye'nin genç nüfusunun bugün % 40 gibi orana ulaştığı düşünülecek olursak, yurtlarda duyulan ihtiyaç ve ülkemizde yurtların önemi çok önemli boyutlara çıkmıştır. Bu nedenle halka ilişkiler politikalarının hem özel hem de kamu yurtları tarafından yeterli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Özel yurt işletmelerinin çoğunda gözlemlediğimiz bu etkinin, kamu yurtlarında olmaması da üzücü bir durumdur.

Özel öğrenci yurtlarının hizmet kalite seviyelerinin kamu yurtlarından daha yüksek olmasının bir diğer sebebi de bu yurtlarda öğrencilere sağlanan danışmanlık ve eğitim hizmetleridir. Özel Öğrenci Yurtları Yönetmeliği gereğince, bu yurtlarda öğrencilere, eğitim-öğretim konuları başta olmak üzere, karşılaşacakları sorunların çözümünde yardımcı olmak için danışmanlar görevlendirilmiştir. (www.obydb.meb.gov.tr)

Bu danışmanlar öğrencinin yurttaki disiplin kurallarına uyma durumu gibi idari işlerinin de takibinde olduğu kadar, öğrencilerin karşılaşmış olduğu diğer sorunlarda da olanaklar ölüçüsünde ilgilenirler.

Aynı şekilde, yine özel yurtlar tarafından öğrencilere sağlanan eğitimsel hizmetler kamu yurtları ile aralarındaki hizmet farkını ortaya çıkarmaktadır.

Odalarımızın temizliği yurttaki görevliler tarafından günün belli saatlerinde, düzenli ve titiz bir şekilde yapıldığı için özel yurtlarda barınan öğrencilerin kamu yurtlarına nazaran daha hijyenik ortamlarda kaldığı söylenebilir.

Yine özel yurtlarda giriş ve çevre güvenliği için, kameralı güvenlik sistemleri bulunmaktadır. Ayrıca özel bir güvenlik şirketi ile anlaşmalı olan yurtlarımızda, gece ve gündüz güven içinde kalabilirsiniz.

Öte yandan, özel öğrenci yurtlarındaki personelin taşıması gereken niteliklere bakacak olursak kamu yurtlarındaki çalışanlar ile aralarındaki farklar ortaya çıkacaktır. Kamu yurtlarında çalışanlar için bu şekilde detaylı nitelikler aranmazken özel işletmelerde nu nitelikli personellerin var olması yurt örgütlerindeki örgüt kültürünün de büyük farklar yaratmasına neden olmaktadır. Özel yurt işletmekerindeki personelin nitelikleri aşağıdaki gibi olmalıdır (Özel Öğrenci Yurtları Yönetmeliği):

Özel yurtlarda çalışacak müdür ve müdür yardımcısı için yüksek öğrenim mezunu olmak şartı aranır ve öğretmenlik yapmış olanlar tercih edilir. Kayıtlı öğrenci sayısı yüz ve daha fazla olan yurtlarda yeterli sayıda müdür yardımcısı görevlendirilir. Kurucu, genel ve özel şartları taşıdığı takdirde kendi yurduna müdür olabilir.

Belleticilik için yüksek öğrenim mezunu olmak şartı aranır ve öğretmenlik yapmış olanlar tercih edilir. Belleticiler, orta öğretim yurtlarında görevlendirilir. Yüksek öğretim yurtlarında ise belletici görevlendirilmesi yapılmaz. Yurtlarda belletici sayısı, ihtiyaca göre yurt yönetimince belirlenir.

Yönetim memurluğu için en az orta öğretim kurumlarından mezun olmak şartı aranır. Müdür yardımcısı bulunan yurtlarda, yönetim memurluğu görevlendirilmesi isteğe bağlıdır.

Yurtlarda öğrenci sayısı, binanın fiziki durumu ve diğer donanımları dikkate alınarak ihtiyaca göre yeterli sayıda hizmetli görevlendirilir. Temizlik hizmetleri, hizmet satın alınarak da yürütülebilir. Bu takdirde sözleşme yapılan kuruluş, yurt yönetimine karşı sorumludur.Yemek hizmeti de veren yurtlarda aşçı ve ihtiyaca göre aşçı yardımcısı ile kaloriferle ısıtılan yurtlarda ateşçi belgeli kaloriferci görevlendirilir. Yemek hizmetleri, hizmet satın alınarak da yürütülebilir. Bu takdirde sözleşme yapılan kuruluş, yurt yönetimine karşı sorumludur. Yurtlarda doktor, sağlık memuru, memur, şoför, ayniyat

saymanı, bekçi, teknisyen ve benzeri personel görevlendirilebilir. Doktor, sağlık memuru, ayniyat saymanı ve teknisyen dışındaki personelde en az ilköğretim okulu mezunu olma şartı aranır.

Yurtlarda çalışacak personelin milli, ahlaki ve insani değerlere saygılı olması ve adli sicil kaydının bulunmaması şarttır.

Yurt personelinin çalıştırılmaya başlamadan önce sağlık muayenesinden geçirilmesi zorunludur. Mutfak hizmetlerinde görevli personelin periyodik olarak sağlık muayeneleri devam eder. Yurt personelinin, Sosyal Sigortalar Kurumunun sigorta esaslarına bağlı olarak en az bir yıl süreli ve yazılı sözleşme ile çalıştırılmaları zorunludur. Sözleşme süresi sona erenlerden göreve devamı uygun görülen personelin sözleşmeleri zamanında yenilenir.

Özel yurtlarla kamu yurtları arasında hem çalışan personelin nitelikleri açısından dolayısıyla örgüt kültürü düzeyleri bakımından hem de öğrencilere sağlanan hizmetler bakımından büyük farklar vardır. Özel yurtlardaki hizmet kalitesi seviyesi daha yüksektir ve bu yurtlarda çalışan personel girişimci nitelikte özellikler taşıdığı için davranış tarzları ve örgütsel kuralları bağlı kalmaksızın öğrencilerle düzeyli bir iletişime sahiptir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: ÖĞRENCİ YURTLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ve ALGILANAN HİZMET KALİTESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI ve ÖNEMİ

Paylaşılan ortak değerlerin, inanış ve davranış kalıplarının az olduğu örgütler, belirlenen örgüt stratejisini yürütme aşamasında paylaşılan değerlerin, inanış ve davranış kalıplarının daha fazla olduğu örgütlere kıyasla, örgüt içindeki dinamik gelişmelere ve çevresel şartlara davranış çabukluğu ve ataklığı ile gerektiği gibi yanıt veremediklerinden rekabet sürecinde geride kalırlar.

Örgüt kültürünün unsurlarından olan davranış tarzları ve örgütsel kuralların, örgütlerin hitap ettiği müşteri kitlesini veya hizmet sundukları kitleyi etkilediği söylenebilir. Hemen her örgütte belirli davranış tarzları ve kurallar vardır.

Kurallar, örgütte günlük hayatın sürdürülebilmesi için hayati öneme sahiptirler. Örgütsel yapının sürdürücüsü ve örgüt kültürünü bir bütün olarak bir arada tutan örgütsel kurallar ve örgütsel davranış tarzlarıdır. Bu çalışma genel olarak örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkilerini kamu ve özel sektör örgütleri açısından araştırmayı amaçlamaktadır.

Kamu ve özel sektördeki çalışma prensiplerindeki kaynak farklılığı gerek kamu sektörünün geleneksel yaklaşımı gerekse özel sektördeki müşteriyi memnun etme arzusu yönüyle araştırmacıyı karşılaştırmaya yöneltmiştir. Bu karşılaştırmanın yapılmasındaki bir diğer faktör ise hizmetten yararlananların iki sektörde de farklı faydalar elde edilmesidir. Bunun yanında özel sektördeki rekabet düzeyinin kamu sektöründen çok farklı düzeyde olması ilginç bulgular elde edebileceği hususunda ipucu vermiştir.

Kamu sektöründeki hizmet anlayışı ve buna bağlı olarak tutum ve davranışların, özel sektördeki tutum ve davranışlardan farklı olması; bütün bunlar ele alındığında bu farklı iki örgüt kültüründe hizmet kalitesini, müşterinin algılama düzeyinin ayrı olması araştırmacıyı bu karşılaştırmayı yapmaya zorunlu kılmıştır.

Çalışma yüksek öğrenimdeki gençlere sunulan hizmetler açısından önemli bir yer işgal eden barınma hizmetini sağlayan öğrenci yurtlarında yapılmıştır. Kapsama, özel öğrenci yurtları ve kamu kesimi öğrenci yurtları dâhil edilmiştir. Çalışmada barınma hizmetinden yararlanan yüksek öğretimdeki gençlerin aldıkları hizmetin kalitesine ilişkin algıları sorgulanmıştır. Böyle bir çalışmanın sonuçları yüksek öğrenimde barınma ihtiyacının karşılanmasına dönük hizmetlerde kalitenin artırılması açısından önemli ipuçları sağlayacaktır.

Çalışmada alan araştırması için hizmet sektöründe faaliyet gösteren öğrenci yurtlarının seçilmesi iki temel nedene dayanmaktadır. Birincisi araştırmacının bu hizmet sektöründeki geçmiş deneyimlerinin ve alan araştırması uygulama imkânlarının fazla olmasıdır. Bu durum araştırmacıya bulguları derinlemesine analiz etme imkânı tanıyacaktır. İkincisi, ekonomik gelişme sürecinde yüksek öğrenimin rolü çerçevesinde yüksek öğrenimde sağlanan sosyal hizmetlerin önemidir.

Diğer bir ifadeyle, sosyal duyarlılık alan araştırmasında öğrenci yurtlarının seçilmesinde etken olmuştur. Öğrenci yurtları, toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu karmaşık yapıya sahip örgütlerdir.

Yurt yöneticileri ve öğrencilerden oluşan bu örgütlerin toplumsal dokuyu da yansıtan kendilerine özgü bir kültürleri vardır. Bu yönüyle de çalışmanın bulgularının yönetim alanına özgün katkı yapacağı düşünülmüştür.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

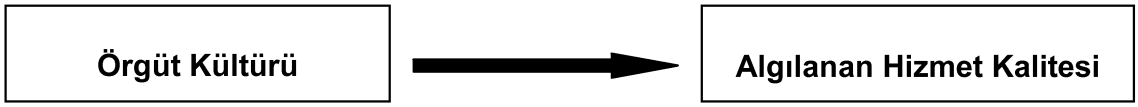
2.1. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler

Araştırmanın pilot çalışması sırasında her iki anket türü için de bağımlı ve bağımsız değişkenler belirlenmiştir.

Yurt çalışanlarına yönelik ölçekte bağımlı değişken yurdun örgüt kültürünü kapsarken, bağımsız değişkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, deneyim, yurt türü (kamu veya özel) ve pozisyon olarak belirlenmiştir.

Öğrencilere yönelik ölçekte ise bağımlı değişken algılanan hizmet kalitesini ifade ederken, bağımsız değişkenler cinsiyet, yaş, yurt türü (kamu veya özel) ve oda tipi etmenlerinden oluşmaktadır.

Tablo 16. Ölçeklerin Geliştirilmesi



ALGILANAN HİZMET KALİTESİ	BAĞIMLI DEĞİŞKEN
Fiziksel Varlıklar & Hizmet Çevresi	Alt Boyut
Güvenilirlik	Alt Boyut
Ulaşılabilirlik	Alt Boyut
Yeterlilik	Alt Boyut
Nezaket	Alt Boyut
Müşteriyi Bilmek ve Anlamak	Alt Boyut
Heveslilik (Karşılık Vermek)	Alt Boyut
İletişim	Alt Boyut
İtibar	Alt Boyut
Güvenlik	Alt Boyut
CİNSİYET	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN
YAŞ	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN
ODA TİPİ	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN
YURT TÜRÜ (ÖZEL ve KAMU)	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN

2.2. Araştırmanın Hipotezi

Bu çalışma, hizmet sektöründe örgüt kültürünün unsurlarının, örgüt kültürü açısından önemi ve yoğun rekabet ortamında müşteriye sunulan hizmet kalitesinin algılanmasındaki rolünün değerlendirilmesine dayanmaktadır.

Öğrenci yurtları toplumun değişik alt kültürlerinden gelen insanların oluşturduğu, girdisi ve çıktısı insan olan, öğrencilerin barınma ihtiyacına cevap veren kurumlardır. Ancak günümüzdeki aşırı rekabet ortamından dolayı öğrenci yurtları öğrencilere sunulan hizmette farklılaşarak, algılamalarını değiştirmeye çalışmaktadırlar. Bu farklılaştırmayı yurt idaresi, davranış tarzları ve örgütsel kurallarıyla sağlamaya çalışmaktadırlar.

Kamu sektöründeki geleneksel kamu anlayışı, özel sektördeki rekabet koşulları ve esnek yönetim kavramları araştırmaya derinlik verecek düzeydedir. Özel sektördeki rekabet olgusu hizmet kalitesi açısından bu sektördeki farklı kurumlarda algılama düzeyini etkilemektedir. Yurtlarda ki yönetsel faktörler hizmet kalitesinin algılama düzeyini etkilemektedir. Kamu yurtlarında ki katı geleneksel yapı ile özel yurtlarda uygulanan esnek yönetim, algılamada ciddi farklara neden olmaktadır.

Özel yurtlarda uygulanan esnek yönetim modelinde müşterinin memnun edilmeye çalışılması makul değerlerde müşterinin isteklerinin karşılanması ile sağlanır. Kamu yurtlarında uygulanan kurallar negatif yönde olmak üzere her yerde aynıyken özel yurtlarda rekabetin de verdiği etkiyle farklılık gösterir. Yine kamu yurtlarında imkânlar kısıtlı ve neredeyse tüm kamu yurtlarında durum aynıyken özel yurtların her biri farklı imkânlar sunmakta ve gün geçtikçe verdikleri hizmet yelpazesini genişletmektedir.

Özel yurtlar arasındaki rekabet, kurumsal anlamda personel yetiştirme ihtiyacı hissettirmiş ve böylelikle kurumlar, kurum içi eğitimlerle personellerini yetiştirmiş, müşteriye karşı uygulanması gereken tutum ve davranışlar noktasında eğitmişlerdir. Kamu yurtlarında ise bu durum çalışanların memur olması sebebiyle davranış ve tutum noktasında kişisel özeliklerin ön plana çıkması ile gerçekleşir.

Dolayısıyla kamu yurtlarında personelin ortak bir davranış tutum değerleri olmazken özel yurtlarda eğitimler sayesinde kurum içinde ortak değerler sağlanır. Kamu yurtlarında kamu geleneği personeli olumsuz etkilerken özel yurtlarda ki esnek yönetim modeli personel üstünde olumlu etki yapar.

Bu çerçevede çalışmanın ana hipotezi şu şekilde formüle edilmektedir:

Hipotez: ***Bir örgütün, kültürünün maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar, algılanan hizmet kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.***

Bu ana hipotezden yola çıkarak, aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: Yüksek öğretimdeki gençlere sağlanan barınma hizmetlerinin algılanan kalitesi bu hizmeti sağlayan kurumların örgütsel kültürüne ait maddi unsurlardan olan örgütsel kurallardan etkilenmektedir.

Hipotez 2: Kamu ve özel sektör tarafından yüksek öğretimde hizmetlerin algılanan kaliteleri arasında ,özel sektör lehine olumlu fark vardır.

Hipotez 3: Kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark özel sektörün daha girişimci-yenilikçi olması, kamu sektörünün daha bürokratik olmasından kaynaklanmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak varılacak genellemeler araştırmanın kapsadığı alan için geçerlidir. Dolayısıyla aşağıda belirtilen durumlar, araştırmanın sınırlıklıklarını oluşturmaktadır.

- Denekler 2006-2007 yılında Konya ve Ankara'daki belirtilen yurtlarda görev yapan çalışanlar ve bu yurtlarda kalan öğrencilerdir.

- Elde edilen bilgiler anket formundaki ve görüşmelerdeki sorulara verilen cevaplar ile sınırlıdır.

- Ankete katılan denekler basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Bu yöntemin seçilme nedeni sonucun daha geniş bir yelpazede değerlendirme olanağını sağlaması ve tezin genel bir yargıya daha yakın sonuçlar çıkarma ihtimalinin yüksek olması durumudur.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada öncelikle örgüt kültürü ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olarak kapsamlı literatür araştırması yapılmıştır. Bunun dışında, literatür bulgularını ve tezin hipotezlerini test etmeye yönelik alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında veri toplama tekniği olarak kamu ve özel öğrenci yurtlarında çalışanlara ve barınanlara yönelik iki ayrı anket uygulanmıştır.

Bu anket çalışması bir taraftan öğrenci yurtlarında çalışan kişilerin çalıştıkları kurumları kendi açılarından nasıl algıladıklarını, diğer taraftan barınanların sunulan hizmet kalitesini nasıl algıladıklarını tutum ölçekleriyle belirlemeye yönelik bir çalışmadır.

Anketin uygulanacağı öğrenci yurtları, araştırmacının veri toplama imkânlarının oldukça fazla olduğu Konya ve Ankara illerinde yer alan araştırma için yeterli sayıda öğrencinin barındığı özel öğrenci yurtları ve kamu öğrenci yurtları arasından seçilen yaklaşık aynı sayıda öğrencinin barındığı yurtlardan oluşmaktadır. Anketlerin seçilen yurtlardaki tüm öğrencileri kapsaması düşünülmektedir.

Yurtlarda barınan yüksek öğrenimdeki gençlerin Türkiye'nin farklı yörelerinden geldikleri düşünüldüğünde anket sonuçlarının yurtlardaki hizmet kalitesinin farklı öğrenci demografisi ile belirlenmesi sağlanmış olacaktır. Anket sonuçları uygun istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Anket sonuçlarının kamu ve özel öğrenci yurtları arasındaki örgütsel kültüre yönelik farklılıkları, benzerlikleri ortaya koyacağı düşünülmektedir.

Veri toplama tekniği olarak kullanılacak anket çalışmasına ilave olarak kapsama dâhil edilen öğrenci yurtlarındaki çalışanlar, yöneticiler ve barınan öğrenciler ile yapılandırılmamış görüşmeler yapılmıştır.

Böylece anket çalışması ile elde edilecek bulguları farklı bir açıdan değerlendirmeye yardımcı olacak verilere ulaşıldığı düşünülmektedir.

Zamana yayılarak yapılan bu görüşmelerin aynı zamanda yakın gözlemlerle desteklenmesi ile bir anlamda etnografik bir yaklaşım sergilenecektir. Araştırmacının bu konudaki birikim ve deneyimlerinin etnografik çalışmaya destek olacağı da düşünülmektedir. Çalışmaya ilişkin verilerin bir yıllık bir zaman süreci içerisinde toplanabilmiştir. Toplanan verilerin analizinden elde edilecek bulgular tezin hipotezleri çerçevesinde değerlendirilmiştir.

4.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni Ankara ve Konya illerindeki devlete bağlı ve özel öğrenci yurtlarında görev yapan çalışanlar ve yöneticiler ile bu yurtlarda barınan öğrencilerdir. Evren büyüklüğünü belirlemek amacıyla Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'ndan yurtta görev yapan çalışanların sayısı alınmıştır.

Araştırma, Ankara ve Konya illerindeki 6 özel ve kamu öğrenci yurtlarında görev yapan 50 kamu yurdu (12 Ankara, 38 Konya) ve 50 özel yurt çalışanı (14 Ankara, 36 Konya) olarak toplam 100 çalışanı örgüt kültürü alanında, 150 kamu yurdu (30 Ankara, 120 Konya) ve 150 özel öğrenci yurdunda (35 Ankara, 115 Konya) barınan toplam 300 öğrenci de hizmet kalitesi alanında temsil ederek araştırma 400 kişiyi kapsamaktadır. Çalışma, Konya'da 2 özel ve 2 kamu yurdunda, Ankara'da 1 kamu ve 1 özel yurtta yapıldı.

Kamu Yurdu Çalışanları	50 denek
Özel Yurt Çalışanları	50 denek
Yurt Çalışanları (Toplam)	**100 denek**
Kamu Yurdunda Barınan Erkek Öğrenciler	75 denek
Kamu Yurdunda Barınan Kız Öğrenciler	75 denek
Kamu Yurdunda Barınan Öğrenciler (Toplam)	150 denek
Özel Yurtlarda Barınan Erkek Öğrenciler	75 denek
Özel Yurtlarda Barınan Kız Öğrenciler	75 denek
Özel Yurtlarda Barınan Öğrenciler (Toplam)	150 denek
Yurtlarda Barınan Öğrenciler (Toplam)	**300 denek**
Toplam Denek Sayısı	**400 denek**

Tablo 17. Yurt Çalışanlarının Kıdemlerine göre Dağılımları

Kıdem Yılı	Frekans	Yüzde (%)
0-1 yıl	24	24 %
2-5 yıl	31	31 %
6-10 yıl	25	25 %
10 yıldan fazla	19	19 %
Toplam	100	100 %

Tablo 18. Yurt Çalışanlarının Yaşlarına göre Dağılımları

Yaş grubu	Frekans	Yüzde (%)
18-25	42	42 %
26-30	33	33 %
30 ve daha fazla	25	25 %
Toplam	100	100 %

Yurt çalışanlarında her düzeyden deneyime sahip olanların oranı yaklaşık eşittir. Hem çok tecrübeli, tecrübeli, deneyimli ve deneyimsiz çalışanların %20 ile %30 arasındaki oranlarda olduğu gözlenmiştir.

Diğer taraftan, çalışanların çoğunluğunun genç olması da ilginç bir özelliktir. Otuz ve üzeri yaşta çalışanların oranı sadece %25'tir. Buradan yurtlarda çalışanların genç olmasına karşın her düzeyde deneyime sahip çalışanlar olduğu sonucunu görebiliriz.

Tablo 19. Yurt Çalışanlarının Öğrenim Düzeyine göre Dağılımları

Öğrenim Düzeyi	Frekans	Yüzde (%)
İlkokul/Ortaokul/İlköğretim	22	22 %
Lise	65	65 %
Üniversite	13	22 %
Toplam	100	100 %

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada biri çalışanlara, diğeri öğrencilere olmak üzere toplam iki ölçek verilmiştir. Birinci ölçek, çalışanların yanıtlayacağı soruların yardımıyla o yurdun örgüt kültürünü belirlemeye yönelik toplam 40 sorudan oluşmaktadır.

İkinci ölçek ise örnekleme giren yurtlarda hakim olan örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesinde ne derece etkin olduğunu ölçebilmek amacıyla yurtlarda barınan öğrencilere yönelik yine toplam 40 sorudan oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anketler Ek 1 ve Ek 2'de sunulmuştur.

Bu anketleri hazırlayabilmek ve ölçekleri belirleyebilmek için esinlenen temel kaynak olan Gümüşsuyu'nun (2005), Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması adlı çalışması büyük katkı sağlamıştır.

Anketlerde yer alan önermelerin/soruların hem çalışanlar için hem de öğrenciler/müşteriler için hangi konuyu ölçtüğü aşağıda belirtilmiştir.

ÇALIŞANLARA UYGULANAN ANKET – ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1, 20, 21, 28 ve 33	Bürokratik Kültür
3, 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 23, 26, 27 ve 31	Bürokratik/Girişimci Kültür
2, 5, 6, 7, 9, 13, 19, 22, 24, 25, 29, 30 ve 32	Girişimci Kültür

MÜŞTERİLERE (ÖĞRENCİLERE) UYGULANAN ANKET – SERVQUAL

1, 2, 5, 6, 8, 10, 11, 15, 17, 23, 24, 25, 26, 30 ve 31	Öğrenci Memnuniyeti
3, 4, 7, 13, 16, 20, 21, 27, 29, 32 ve 33	Öğrenci Algılaması
9, 12, 14, 18, 19, 22 ve 28	Öğrenci Beklenti/Dilekleri

4.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın literatür kısmı bittikten sonra ölçekler uygulanmaya başlanmış ve her iki ölçek de yurt çalışanlarına ve yurtlarda barınan öğrencilere bireysel olarak uygulanmıştır.

Yurt çalışanlarının bir kısım ölçekleri yurtta, bir kısmı ise yurt dışında doldurmuşlardır. Ölçeklerin yanıtlanma süresi ortalama 10 dakika almıştır. Ölçeklerin dağıtılması ve toplanması toplam iki hafta sürmüştür. Araştırmanın veri toplama bölümünde çoklu yöntem kullanılmıştır. Veriler, görüşme ve anket yöntemiyle toplanmaya çalışılmıştır. Görüşmede, öğrenci yurtlarında girişici ve yenilik yaratma sürecinin nasıl işlendiği ve yurdun kültüründe bürokratik etmenlerin mi yoksa girişimci etmenlerin mi olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın anketle sınırlı kalmasında kimi etmenlerin sorgulanması yeterli görülmemesi nedeniyle görüşme yöntemi de kullanılmıştır. Anket; özgeçmiş soruları, deneklerin iş tanımlarıyla ilgili soruları ve bürokratik/girişimci kültürü ölçen 40 tümceden oluşmaktadır. Bu durum öğrenci anketlerinde kültür yerine hizmet kalitesine yönelik sorularla uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer veri toplama yöntemi olan görüşme yöntemi, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci olduğu için ayrıca kullanılmıştır. Görüşme yöntemi ile iletişimin dinamikliğinden, karşılıklı etkileşiminden ve bireylerarası bağdan faydalanarak daha etkili sonuçlar alınmaya çalışılmıştır.

Bu noktadan hareketle görüşme yöntemi; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgileri elde etmede ankete oranla daha etkili olduğu için kullanılmıştır. Görüşme yöntemi ile bireyin iç dünyasına girerek perspektifini görmek, sorulan sorulara, karşı tarafın rahat, dürüst ve doğru bir şekilde tepkide bulunmasını sağlamak amaçlanmıştır.
Araştırmada, anket yöntemiyle hem pozitivist bir yaklaşım ve görüşme yöntemi ile hem de yorumlamacı bir yaklaşım benimsenmiştir.

Sonuçta anket yönteminin (pozitivist yaklaşım), görüşme yöntemi (yorumlamacı yaklaşım) ile desteklenmesinin nedeni, öznel katkılarla araştırmanın zenginleştirilmesi ve sağlam temellere dayandırılması gereksiniminin duyulmasıdır.

4.5. Verilerin Çözümlenmesi

Ölçekler toplandıktan sonra veriler SPSS for Windows 13 programına girilmiş ve alt amaçlar doğrultusunda istatistiksel analizler yapılmıştır. İki bağımsız grup arasındaki farka bakarken bağımsız grup t-testi (independent sample t-test), ikiden fazla grup arasındaki farklara bakarken ise tek-yönlü varyans analizi kullanılmıştır (F testi).

Sürekli değişkenler arasında ya da başka bir ifadeyle orijinal ölçek düzeyleri arasındaki ilişkilerde Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır.

Ölçek değerleri düşük, orta ve yüksek olmak üzere 3 ana gruba ayrılmış ve bu bağımlı ölçek düzeyleri ile kategorik değişkenler arasındaki çapraz tablolarda da Ki-kare analizi kullanılmıştır.

Değişkenlerin gruplamış ölçek değerleri arasında oluşturulan çapraz tablolarda sınıflama düzeyindeki değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve anlamlılığı Ki-kare testi ve sıralama düzeyindeki değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve kuvvetinin belirlenmesi için Gamma katsayısı kullanılmıştır

Analizlerde anlamlılık için asgari kritik değer 0.05 olarak alınmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiki ve mantıksal yorumlarda bulunulmuştur.

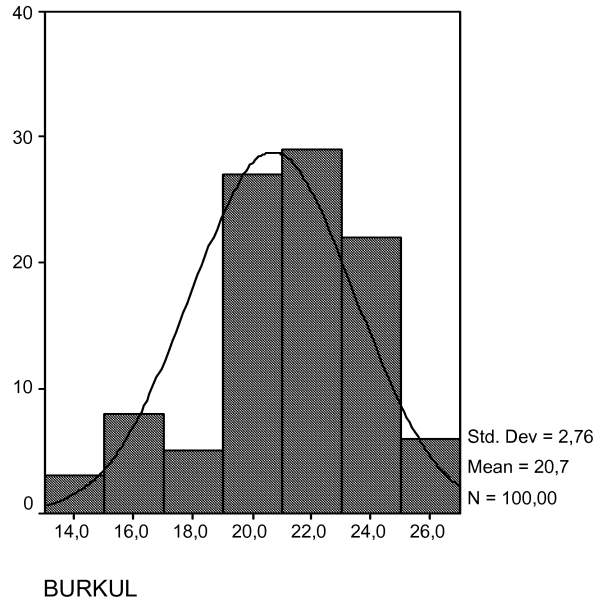
5. BULGULAR ve YORUMLAR

5.1. Bulgular

5.1.1. Kamu ve Özel Yurt Personelinin Örgüt Kültürü Düzeylerine Göre Elde Edilen Bulgular

Yurt çalışanları genç oldukları kadar öğrenim düzeylerinin de çoğunlukla (%65) lise düzeyinde olduğu görülmektedir.

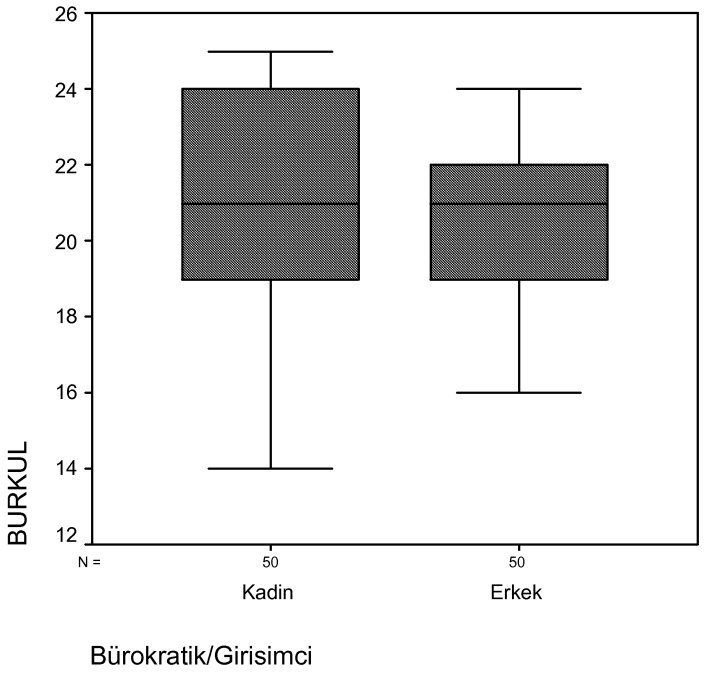
1. Personelin bürokratik kültürü algılama düzeyinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, deneyim, çalıştığı pozisyon ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



Şekil 29. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyi Dağılımı

Araştırmaya katılan 100 yurt çalışan personelinin bürokratik kültür düzeylerine ait grafiğe baktığımızda kısmen normal dağıldığını ve gözlenen ortalama düzeyin 20.7 olduğu belirlenmiştir.

Herhangi bir personelin bürokratik kültür düzeyinin 5 ile 25 arasında ölçüldüğü unutulmamalıdır. Yapılan çalışmada en düşük düzey 14 ve en yüksek düzey 25 olarak gözlenmiştir.



Şekil 30. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı

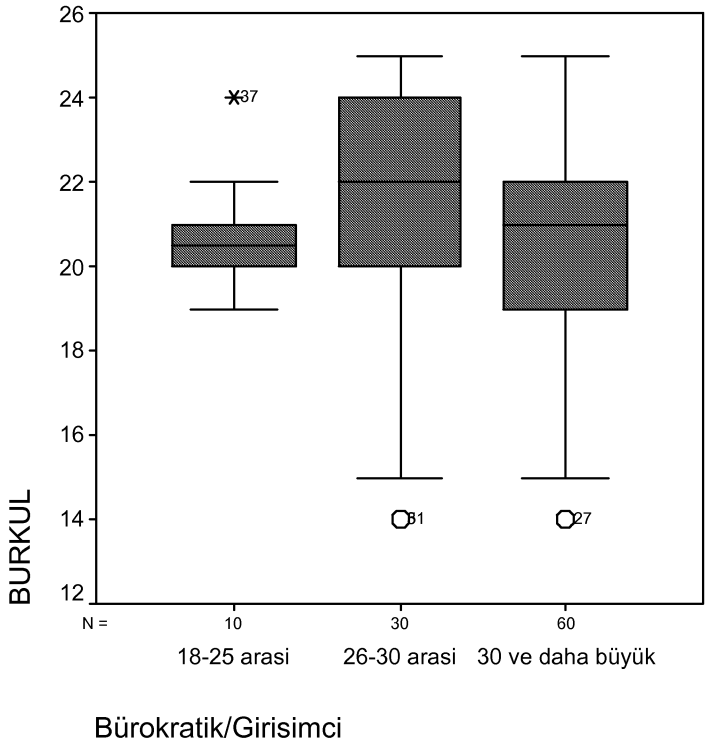
Tablo 20. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre İstatistikleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kadın	50	20.700	3.406	0.481
Erkek	50	20.660	1.954	0.276

Genel olarak personelin bürokratik kültürü algılama düzeyi ortalama 20.7 olarak gözlenmiştir. Yurtlarda çalışan kadın personelin ortalama bürokratik kültür düzeyinin (20.7) erkek çalışanların düzeyinden (20.66) kısmen yüksek olduğu gözlenmiştir. Tablo 21'de görüldüğü gibi kadın çalışanlarda bürokratik kültürü yüksek düzeyde algılayanların oranı %44 iken erkeklerin çoğunluğu (%66) bürokratik kültürü orta düzeyde algılamaktadır (Ki-kare=10.308, p=0.006).

Tablo 21. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

	Cinsiyet		
Bürokratik-Kültür Düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	7 %14		7 %7
Orta	21 %42	33 %66	54 %54
Yüksek	22 %44	17 %34	39 %39
TOPLAM	50	50	100



Şekil 31. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 22. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Grubuna Göre İstatistikleri

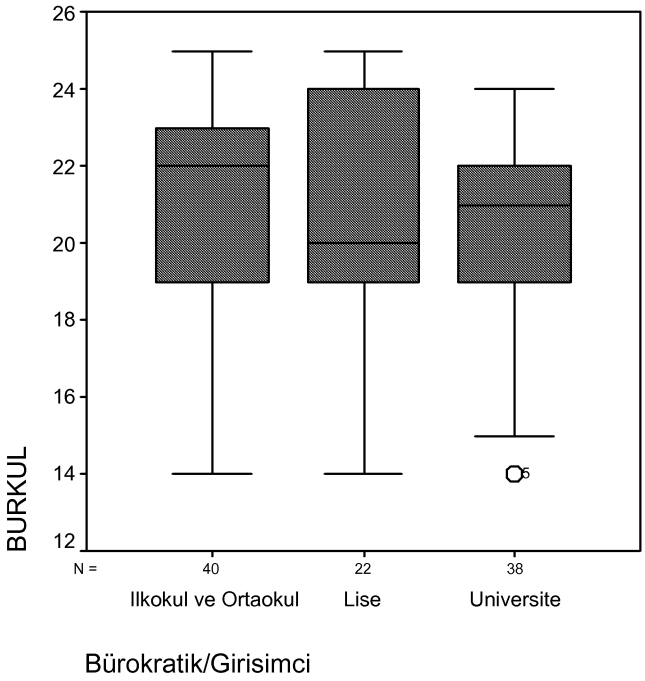
Yaş grubu	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
18-25	10	20.800	1.398	0.442
26-30	30	21.100	3.387	0.618
30 ve yukarı	60	20.450	2.593	0.334

Şekil 31'de görüldüğü gibi bürokratik kültürü algılama düzeyi ile yaş arasında herhangi bir etkileşim gözlenmemiştir. Yaş gruplarında ortalama olarak her ne kadar çok küçük bürokratik kültür düzeyi farklılıkları varsa da bu 1 puandan daha fazla değildir ve anlamlı bulunmamıştır (F=0.559, p=0.574).

Tablo 23. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yaş Gruplarına Göre Çapraz Dağılımı

	Yaş grubu			
Bürokratik-Kültür Düzeyi	**18-25**	**26-30**	**30<**	**TOPLAM**
Düşük		3 %10	4 %7	7 %7
Orta	8 %80	11 %37	35 %58	54 %54
Yüksek	2 %20	17 %53	21 %35	39 %39
TOPLAM	10	30	60	100

26-30 yaş grubu çalışanlarda yüksek bürokratik kültürü algılama düzeyine sahip olanların oranı %53 olarak gözlenmiştir. Genç çalışanların %80'i ise orta düzeyde bürokratik kültüre sahiptir. İlişki kısmen görülse de istatistiksel olarak anlamlı değildir (Ki-kare=6.977, p=0.137). Benzer sonuç tek-yönlü varyans analizinde de belirlenmiştir.



Şekil 32. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Benzer şekilde personelin bürokratik kültür anlayışı öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F=0.791, p=0.456). Genel anlamda, çalışanların öğrenim düzeylerinin bürokratik örgüt yapısını algılama düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir.

Tablo 24. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre İstatistikleri

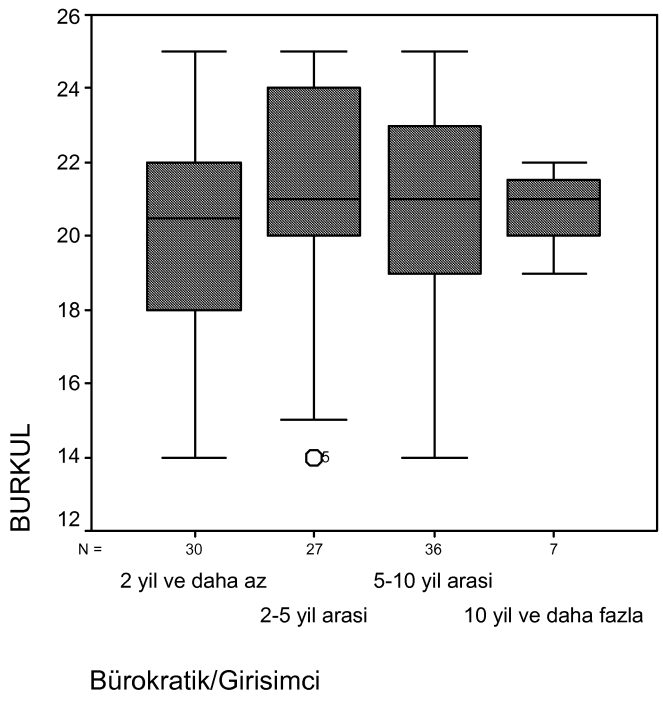
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
İlk ve orta	40	21.050	3.003	0.474
Lise	22	20.727	2.780	0.592
Üniversite	38	20.263	2.489	0.403

Benzer sonuçlar, Tablo 25'de de görülmektedir. İlköğretim düzeyinde çalışanların %52'sinin bürokratik kültür düzeyi yüksek buna karşın lise ve üniversiteli çalışanlardan yüksek bürokratik düzeydekilerin oranı %36'dan düşüktür.

Kısmen anlamlı bir ilişki gözlenmesine rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Ki-kare=6.259, p=0.181).

Tablo 25. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı

	Öğrenim düzeyi			
Bürokratik kültür düzeyi	**İlk ve ortaokul**	**Lise**	**Üniversite**	**TOPLAM**
Düşük	3 %7.5	1 %4.5	3 %7.9	7 %7.0
Orta	16 %40.0	13 %59.1	25 %65.8	54 %54.0
Yüksek	21 %52.5	8 %36.4	10 %26.3	39 %39.0
TOPLAM	40	22	38	100



Şekil 33. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre Dağılımı

Benzer şekilde personelin çalıştığı süre veya deneyimi bürokratik kültür anlayışında anlamlı farklılık göstermemektedir (F=0.958, p=0.416).

Tablo 26. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre İstatistikleri

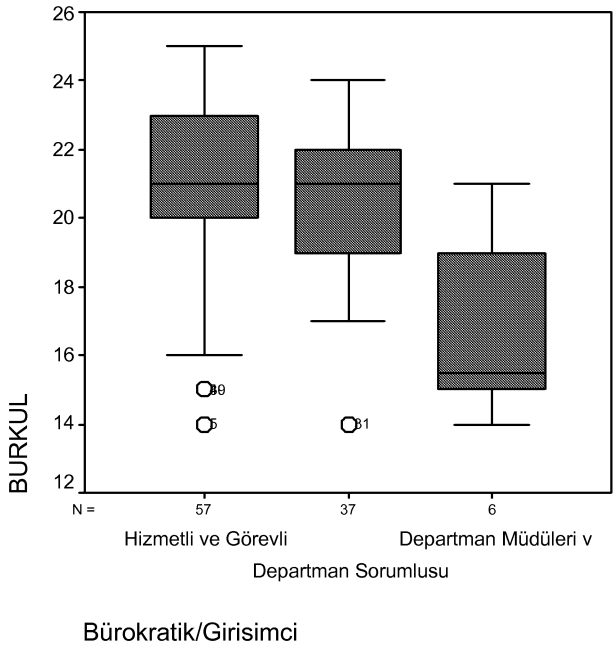
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
2 yıl ve daha az	30	20.033	2.965	0.541
3-5 yıl	27	21.259	2.955	0.568
6-10 yıl	36	20.777	2.641	0.440
11 yıl ve daha fazla	7	20.714	1.112	0.420

Deneyim süresi ne olursa olsun bürokratik kültürü algılama düzeyinin genel ortalamaya çok yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 27. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyimlerine Göre Çapraz Dağılımı

	Deneyim süresi (yıl)				
Bürokratik kültür düzeyi	**<=2**	**3-5**	**6-10**	**11=<**	**TOPLAM**
Düşük	3 %10.0	2 %7.4	2 %5.6		7 %7.0
Orta	16 %53.3	13 %48.1	20 %55.6	5 %71.4	54 %54.0
Yüksek	11 %36.7	12 %44.4	14 %38.9	2 %28.6	39 %39.0
TOPLAM	30	27	36	7	100

Algılama ve deneyimin kategorik düzeylerde incelenmesi de aynı sonucu göstermektedir. Hangi deneyim grubuna bakarsak bakalım çoğunluk bürokratik yapıyı orta düzeyde ve ikinci olarakta yüksek düzeyde algılamaktadır. Sonuç olarak, deneyimleri ne olursa olsun çalışanların bürokratik kültürü algılama düzeyleri yaklaşık aynıdır. Bürokratik kültürü algılama düzeyi çalışma süreleri ya da deneyimleriyle ilişkili değildir (Ki-kare=2.015, p=0.918).



Şekil 34. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Dağılımı

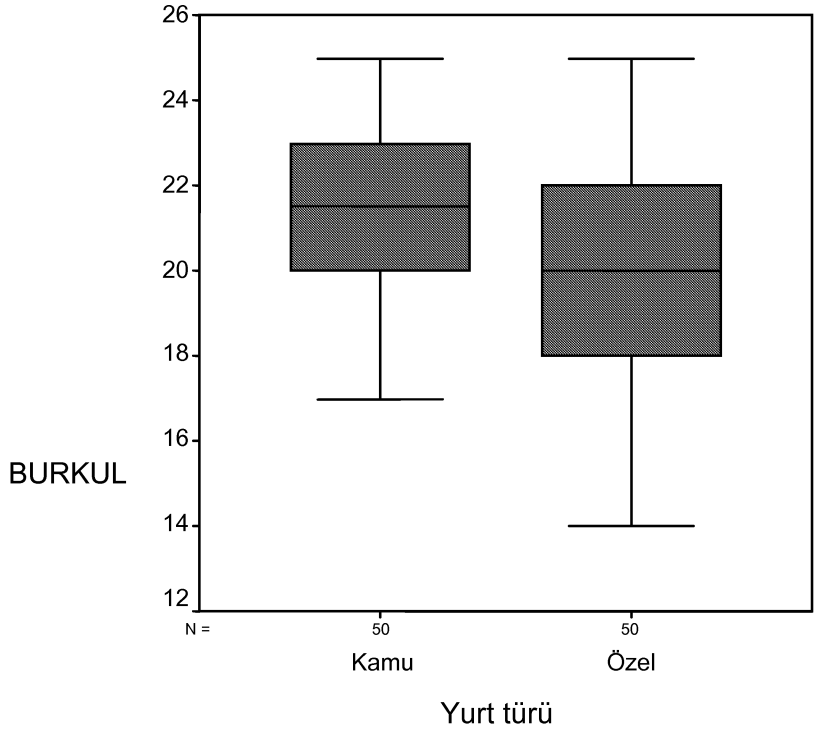
Tablo 28. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre İstatistikleri

Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Hizmetli ve görevli	57	20.912	2.785	0.368
Departman sorumlusu ve alt yetkililer	37	21.973	2.242	0.368
Departman müdürleri ve yöneticiler	6	16.666	2.732	1.115

Çalışan personelin bürokratik kültür düzeyi işyerindeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir (F=7.644, p=0.001). Departman ve yöneticilerinde bu değer en düşükken diğer iki pozisyondakilerde anlamlı derecede farklı olarak yüksek görülmektedir. Bürokratik kültürü algılama hizmetli ve görevlilerde daha çok gözlenirken departman müdürleri ve yöneticilerde görülmemektedir (Ki-kare=20.917, p<0.001).

Tablo 29. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Çapraz Dağılımı

	Öğrenim düzeyi			
Bürokratik kültür düzeyi	**Hizmetli ve görevli**	**Departman sorumlusu ve alt yetkililer**	**Departman müdürleri ve yöneticiler**	**TOPLAM**
Düşük	3 %5.3	1 %2.7	3 %50.0	7 %7.0
Orta	28 %49.1	23 %62.2	3 %50.0	54 %54.0
Yüksek	26 %45.6	13 %35.1		39 %39.0
TOPLAM	57	37	6	100



Şekil 35. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 30. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	50	21.660	1.985	0.280
Özel	50	19.700	3.085	0.436

Kamu yurtlarında çalışan personelin bürokratik kültür düzeyinin özel yurtlardaki personele göre ortalama yaklaşık 2 puan daha fazla olduğu gözlenmiştir ($t=3.777$, $p<0.001$).

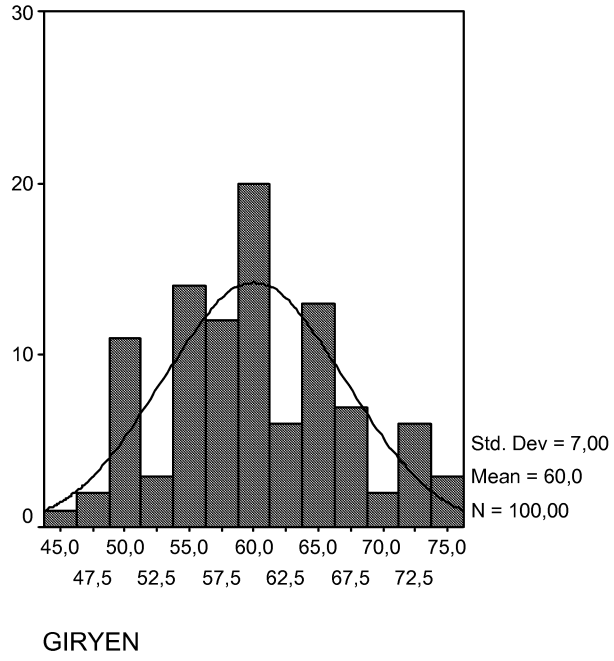
Tablo 31. Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne göre Çapraz Dağılımı

	Yurt türü		
Bürokratik-Kültür Düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük		7 %14	7 %7
Orta	25 %50.0	29 %58.0	54 %54
Yüksek	25 %50.0	14 %28.0	39 %39
TOPLAM	50	50	100

Kamu yurtlarında çalışan personelin %50'si yüksek ve özel yurtlarda çalışanların %58'i orta düzeyde bürokratik kültürü algılama düzeyine sahiptir. Hangi yurtta çalışıldığı bürokratik kültürü algılama düzeyini etkilemektedir ve anlamlıdır (Ki-kare=10.399, p=0.006).

Çalışan personelin bürokratik kültürü algılamasında etkili olmadığı görülen değişkenlerin yaş, öğrenim düzeyi ve deneyimlerinin fakat buna karşılık cinsiyet, çalışılan pozisyon ve yurt türünün çok etkili faktörler olduğu belirlenmiştir.

2. Personelin girişimci ve yenilikçi kültür düzeyinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, deneyim, çalıştığı pozisyon ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



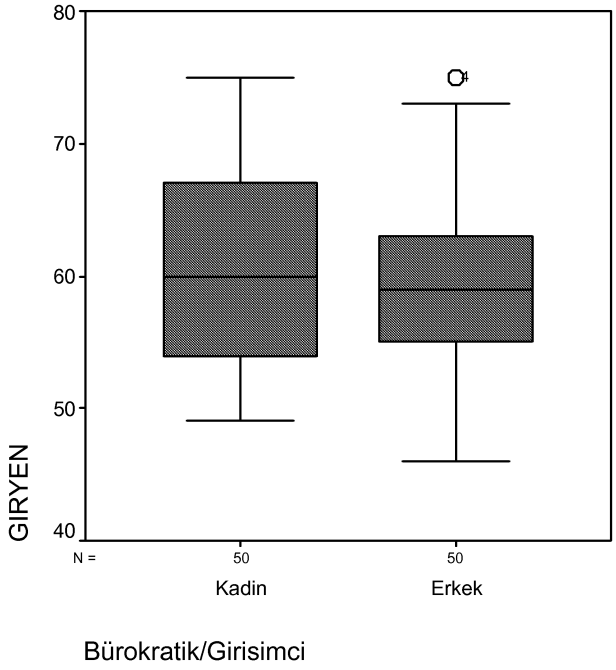
Şekil 36. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı

Personelin girişimcilik-yenilikçilik kültür düzeyi 15 ile 75 arasında değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan 100 personelin ortalama düzeyi 60 olarak belirlenmiştir. Gözlenen en düşük değer 46 ve en yüksek değer 75 olarak belirlenmiştir. Bu ölçümlerin normal dağıldığı da görülmektedir.

Tablo 32. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyine Göre İstatistikleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kadın	50	60.860	7.516	1.062
Erkek	50	59.140	6.404	0.905

Genel olarak personelin girişimcilik-yenilikçilik düzeyi 60 olarak gözlenmiştir. Diğer taraftan, kadınların düzeyi hemen ortalamanın üzerinde (60.86) iken erkek çalışanların düzeyi ortalamadan daha düşük (59.14) çıkmıştır. Bu duruma rağmen, cinsiyetin bu anlamda önemli bir faktör olmadığı belirlenmiştir (t=1.232, p=0.221).

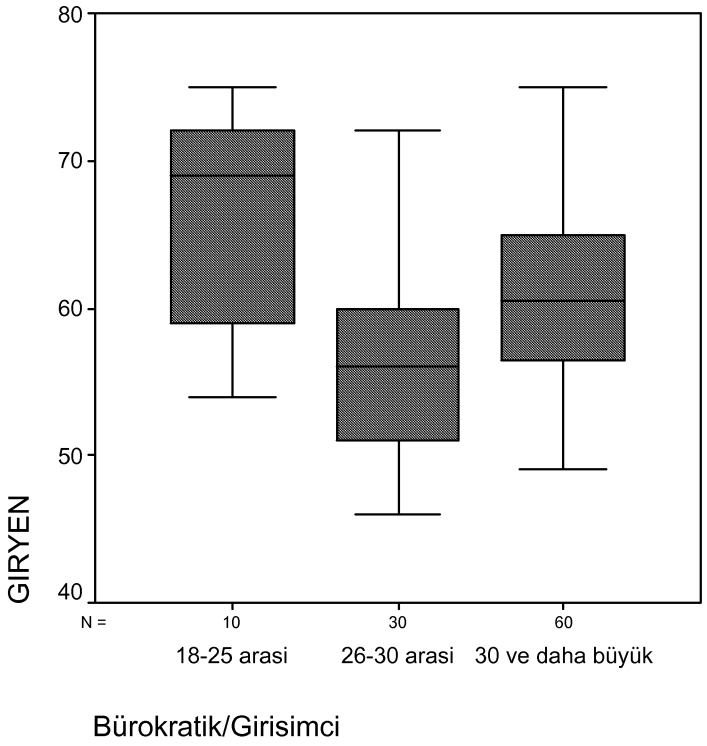


Şekil 37. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 33'den de görüldüğü gibi personelin girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyinin cinsiyete bağlı olmadığı gözlenmiştir. (Ki-kare=1.455, p=0.483).

Tablo 33. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

	Cinsiyet		
Bürokratik-Kültür Düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	6 %12.0	5 %10.0	11 %11.0
Orta	20 %40.0	26 %52.0	46 %46.0
Yüksek	24 %48.0	19 %38.0	43 %43.0
TOPLAM	50	50	100



Şekil 38. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 34. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre İstatistikleri

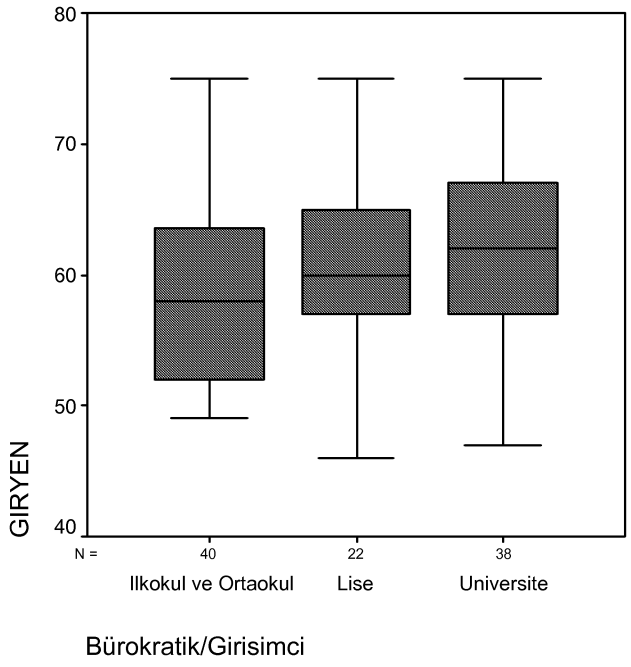
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
18-25 arası	10	66.200	7.480	2.365
26-30 arası	30	56.700	6.993	1.276
30 ve yukarısı	60	60.616	6.101	0.787

Grafikten ve F-test sonucundan görüldüğü gibi yaş önemli bir faktördür ($F=8.644$, $p<0.001$). Genç yaş grubunda 18-25 ortalama 66.2 en yüksek ve 26- 30 yaş arasındakilerde 56.7 ile en düşük düzeydedir. Diğer taraftan, 30 yaş üzeri grupta 60.1 ile ortada yer almaktadır.

Tablo 35. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Çapraz Dağılımı

	Yaş Grubu			
Girişimcilik ve yenilikçi kültür düzeyi	**18-25**	**26-30**	**30<**	**TOPLAM**
Düşük		7 %23.3	4 %6.7	11 %11.0
Orta	3 %30.0	17 %56.7	26 %43.3	46 %46.0
Yüksek	7 %70.0	6 %20.0	30 %50.0	43 %43.0
TOPLAM	10	30	60	100

Girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyi çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişmektedir. Daha genç yaştakilerin yüksek, orta yaştaki çalışanların orta ve ileri yaşta çalışanların orta ve yüksek girişimcilik kültür düzeyinde oldukları görülmüştür (Ki-kare=13.734, p=0.008).



Şekil 39. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 36. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre İstatistikleri

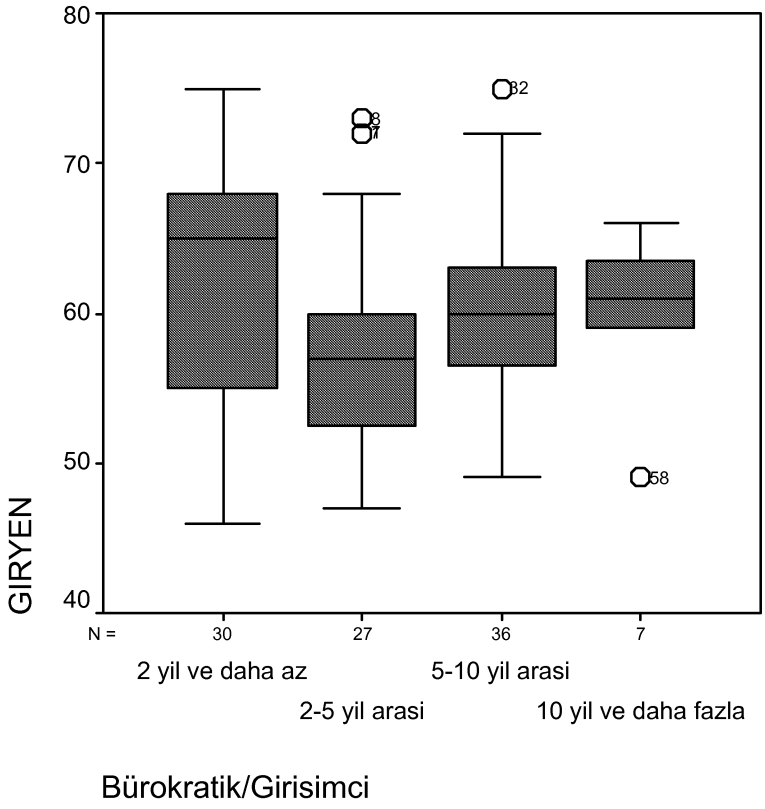
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
İlk ve orta	40	58.475	7.067	1.117
Lise	22	60.363	6.925	1.476
Üniversite	38	61.394	6.832	1.108

Girişimci-yenilikçi kültür düzeyinin kısmen öğrenim düzeyi artıkça yükseldiği grafikten görülmektedir. Özellikle İlk ve orta okul mezunları ile üniversite mezunları arasındaki yaklaşık 3 puanlık fark dikkat çekmektedir. Üniversite mezunlarının girişimcilik ve yenilikçilik kültürü algılamalarının daha kolay fakat ilk ve orta okul mezunlarının daha zor olduğu gözlenmektedir.

Tablo 37. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı

	Öğrenim düzeyi			
Girişimcilik ve yenilikçi kültür düzeyi	**İlk ve orta**	**Lise**	**Üniversite**	**TOPLAM**
Düşük	6 %15.0	1 %4.5	4 %10.5	11 %11.0
Orta	20 %50.0	15 %68.2	11 %28.9	46 %46.0
Yüksek	14 %35.0	6 %27.3	23 %60.5	43 %43.0
TOPLAM	40	22	38	100

Benzer şekilde, Tablo 37'de görüldüğü gibi çalışanların öğrenim düzeyleri de girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyi üzerinde etkilidir. Öğrenim düzeyi düşük olanlarda düşük ve üniversite mezunu çalışanlarda bu kültür düzeyinin yüksek olduğu gözlenmiştir (Ki-kare=10.893, p=0.028).



Şekil 40. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Dağılımı

Tablo 38. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre İstatistikleri

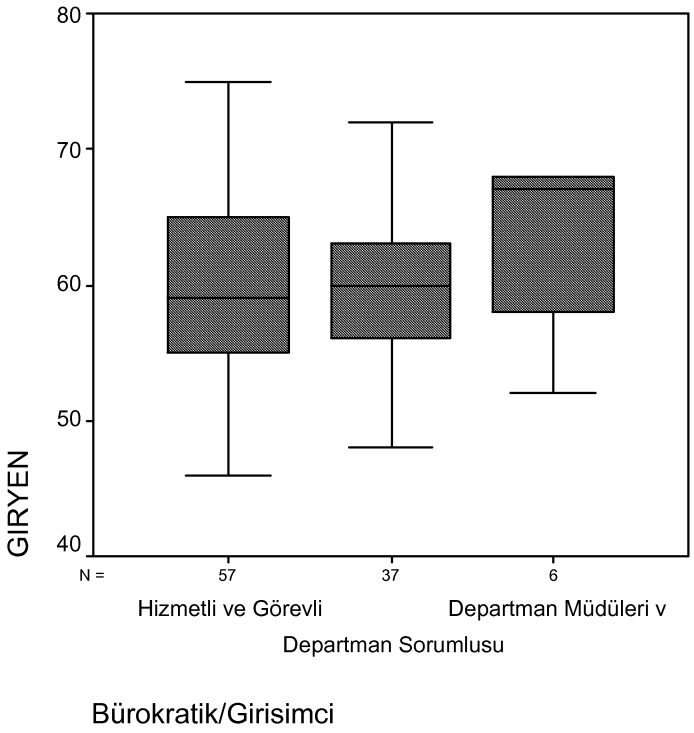
Deneyim (yıl)	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
<2	30	61.933	8.241	1.504
3-5	27	57.925	7.279	1.400
6-10	36	59.916	5.551	0.925
10<	7	60.142	5.757	2.164

Tecrübenin kısmen ama belirgin derecede etken olmadığı belirlenmiştir (F=1.583, p=0.199). Farklı deneyim grupları arasındaki 4-5 puanlık algılama farklılığının anlamlı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 39. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Çapraz Dağılımı

	Deneyim süresi (yıl)				
Girişimci ve yenilikçi kültür düzeyi	**<=2**	**3-5**	**6-10**	**11=<**	**TOPLAM**
Düşük	3 %10.0	4 %14.8	3 %8.3	1 %14.3	11 %11.0
Orta	10 %33.3	17 %63.0	17 %47.2	2 %28.6	46 %46.0
Yüksek	17 %56.7	6 %22.2	16 %44.4	4 %57.1	43 %43.0
TOPLAM	30	27	36	7	100

Girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyinin algılanmasının deneyime bağlı olmadığını görebiliyoruz (Ki-kare=8.252, p=0.220).



Şekil 41. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Dağılımı

Tablo 40. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre İstatistikleri

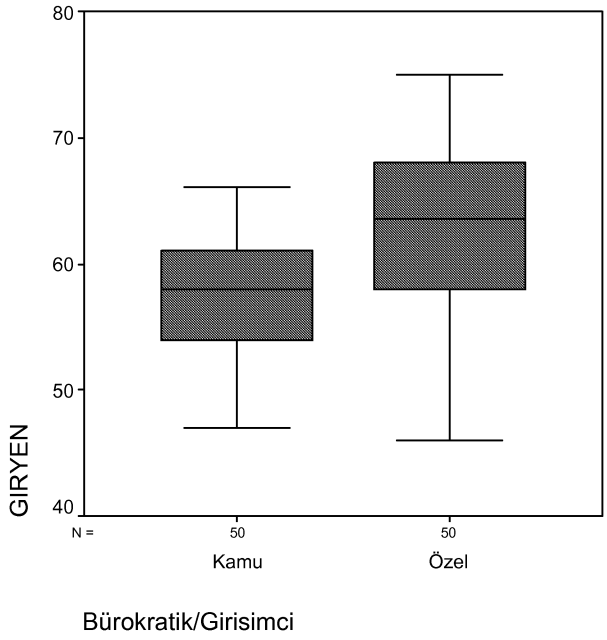
Pozisyon	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Hizmetli ve Görevli	57	60.280	7.850	1.039
Departman sorumlusu ve alt yetkililer	37	59.027	5.444	0.895
Departman müdürleri ve yöneticiler	6	63.333	6.742	2.752

Pozisyonun girişimci-yenilikçi kültür düzeyin üzerinde önemli derecede etken olmadığı belirlenmiştir (F=1.085, p=0.342).

Tablo 41. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyonuna Göre Çapraz Dağılımı

	Pozisyonu			
Girişimci ve yenilikçi kültür düzeyi	**Hizmetli ve görevli**	**Departman sorumlusu ve alt yetkililer**	**Departman müdürleri ve yöneticiler**	**TOPLAM**
Düşük	7 %12.3	4 %10.8		11 %11.0
Orta	25 %43.9	19 %51.4	2 %33.3	46 %46.0
Yüksek	25 %43.9	14 %37.8	4 %66.7	43 %43.0
TOPLAM	57	37	6	100

Algılanılan girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyinin çalışılan pozisyona bağlı olmadığını söyleyebiliriz (Ki-kare=2.263, p=0.687).



Şekil 42. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 42. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	50	57.300	5.284	0.747
Özel	50	62.700	7.497	1.060

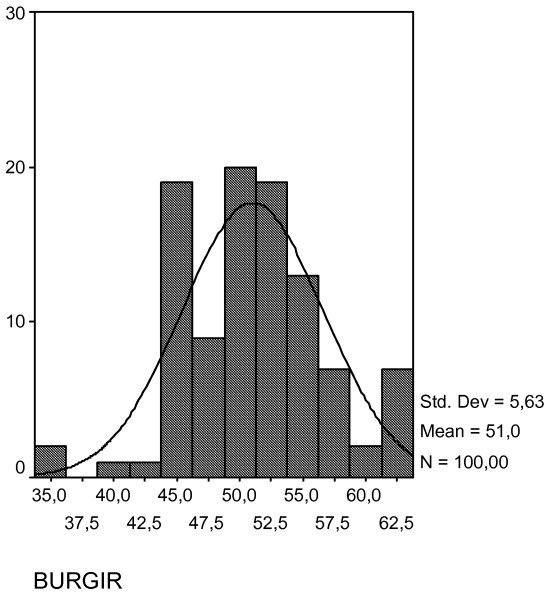
Girişimci-yenilikçi kültür düzeyinde özel yurtların çalışanlarının yaklaşık ortalama 5 puan daha ilerde olduğu ve önemli olduğu belirlenmiştir ($t=-4.165$, $p<0.001$).

Aynı sonuçlar Tablo 43 kullanılarak yapılan kategorik veri analizinde de görülmüştür. Kamu yurtlarında çalışanların girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyini algılama düzeyinin özel yurttakilere göre daha düşük olduğu gözlenmiştir (Ki-kare=7.594, $p=0.022$).

Tablo 43. Personelin Girişimci ve Yenilikçi Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı

	Yurt türü		
Grişimcilik ve yenilikçi kültür düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük	8 %16.0	3 %6.0	11 %11.0
Orta	27 %54.0	19 %38.0	46 %46.0
Yüksek	15 %30.0	28 %56.0	43 %43.0
TOPLAM	50	50	100

3. Personelin bürokratik ve girişimci kültür düzeyinin cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, deneyim, çalıştığı pozisyon ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



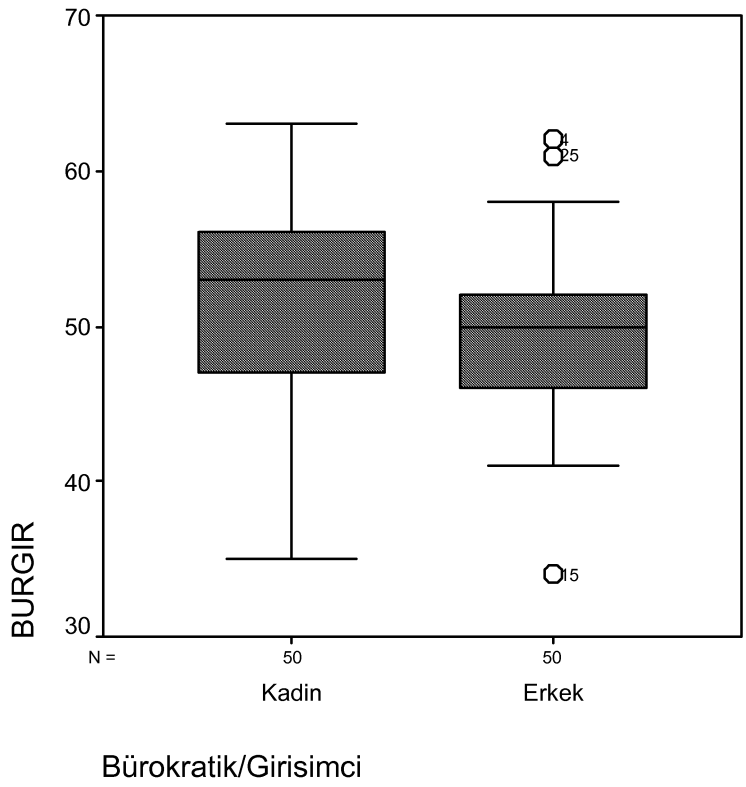
Şekil 43. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı

Çalışan personelin her iki kültür düzeyinin birlikte incelenmesinde düzeylerin 13-65 aralığında gözlenmesi beklenirken en düşük 34 ve en yüksek 63 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Genel olarak bürokratik ve girişimci kültürü algılama düzeyinin beklenen değer olan 38'in üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Ölçüm değerleri kısmen çarpıkta olsa normal dağılıma sahiptir.

Tablo 44. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre İstatistikleri

Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kadın	50	52.500	5.894	0.833
Erkek	50	49.520	4.970	0.702

Genel olarak personelin bürokratik ve girişimcilik düzeyi ortalama 51.01 iken kadın personelin 52.5 ile erkek personelden 3 puan daha yüksek olması önemli bir bulgudur (t=2.733, p=0.007).

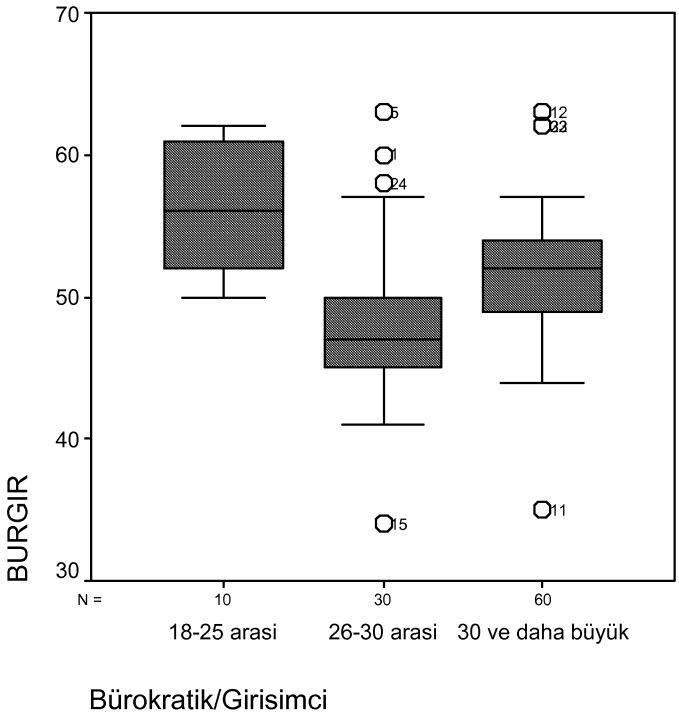


Şekil 44. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 45. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

	Cinsiyet		
Bürokratik-Kültür Düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	4 %8.0	9 %18.0	13 %13.0
Orta	30 %60.0	37 %74.0	67 %67.0
Yüksek	16 %32.0	4 %8.0	20 %20.0
TOPLAM	50	50	100

Cinsiyetle her iki kültürü algılama arasında ilişki önemlidir (Ki-kare=9.854, p=0.007). Kadınların %92'si orta ve yüksek düzeyde algılama gösterirken erkeklerin orta ve yüksek düzeyde algılama gösterenlerin oranı sadece %82 olarak görülmektedir.



Şekil 45. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 46. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre İstatistikleri

Yaş grubu	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
18-25	10	56.300	4.295	1.358
26-30	30	48.233	5.992	1.094
31 ve daha üstü	60	51.516	4.872	0.629

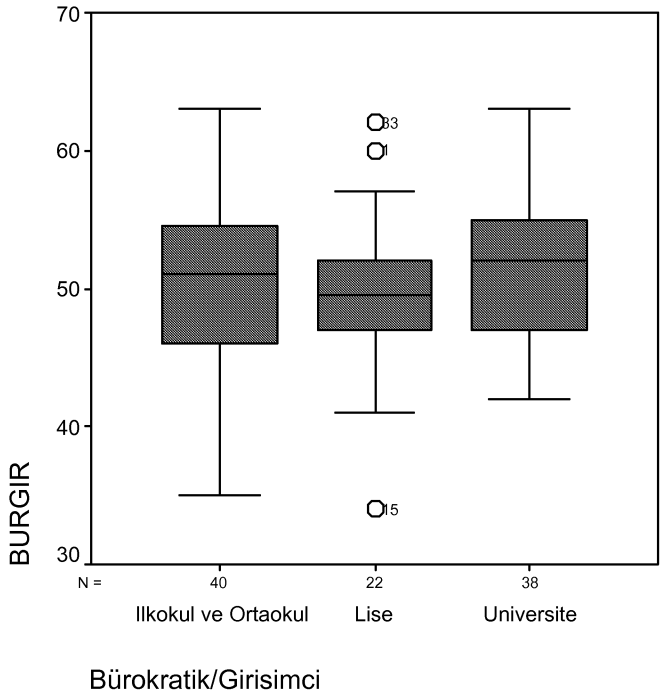
Şekil 45'ten ve 3 yaş grubunun ortalama algılama düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan F-test sonucuna göre yaş gruplarında farklı algılama düzeyleri gözlenmektedir. (F=2.674, p=0.047).

Tablo 47. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yaşa Göre Çapraz Dağılımı

	Yaş grubu			
Bürokratik kültür düzeyi	**18-25 arası**	**26-30 arası**	**31 ve üstü**	**TOPLAM**
Düşük		9 %30.0	4 %6.7	13 %13.0
Orta	4 %40.0	16 %53.3	47 %78.3	67 %67.0
Yüksek	6 %60.0	5 %16.7	9 %15.0	20 %20.0
TOPLAM	10	30	60	100

Çalışanların yaşı ile her iki kültürü algılama arasında önemli bir ilişki vardır (Ki-kare=21.812, p<0.001).

Genç çalışanlar çoğunluğu yüksek, 26-30 yaş grubu çalışanların çoğunluğu orta ve ileri yaşta çalışanların çoğunluğunun orta düzeyde bürokratik girişimci kültürü algılama düzeyi gösterdikleri belirlenmiştir.



Şekil 46. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Tablo 48. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre istatistikleri

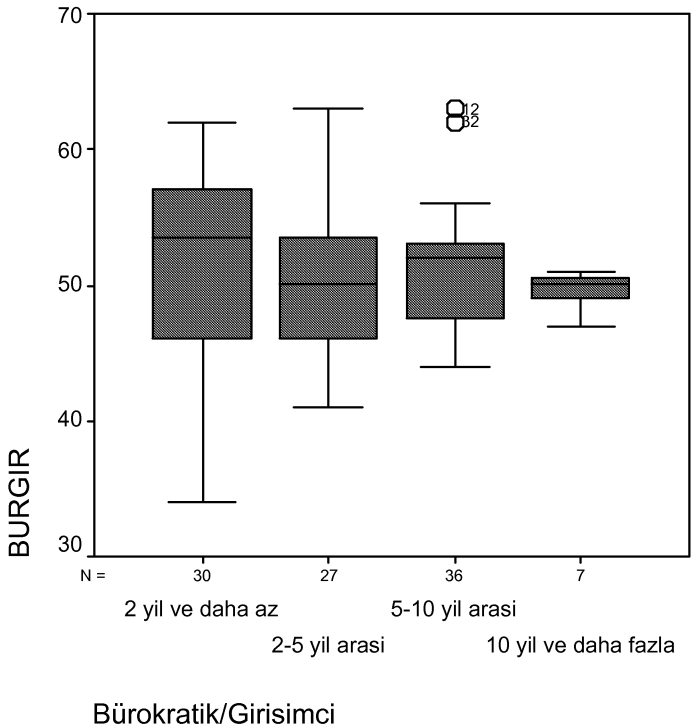
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
İlk ve Orta okul	40	50.950	5.804	0.917
Lise	22	50.000	6.141	1.309
Üniversite	38	51.657	5.174	0.839

Şekil 46, Tablo 49 ve yapılan F-test ile Ki-kare testleri sonucundan görüldüğü gibi farklı öğrenim düzeylerinde ortalama algılama düzeyleri arasında farklılık ve ilişki gözlenmemektedir.(F=0.604, p=0.549). Hangi öğrenim düzeyine bakarsak bakalım çoğunluğun orta düzeyde bürokratik kültürü algılama düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 49. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Öğrenim Düzeyine Göre Çapraz Dağılımı

	Öğrenim düzeyi			
	İlk ve Orta okul	**Lise**	**Üniversite**	**TOPLAM**
Düşük	5 %12.5	4 %18.2	4 %10.5	13 %13.0
Orta	28 %70.0	14 %63.3	25 %65.8	67 %67.0
Yüksek	7 %17.5	4 %18.2	9 %23.7	20 %20.0
TOPLAM	40	22	38	100

Öğrenim düzeyi bürokratik ve girişimci kültür algılama üzerinde etkili bir faktör değildir (Ki-kare=1.159, p=0.885).



Şekil 47. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Dağılımı

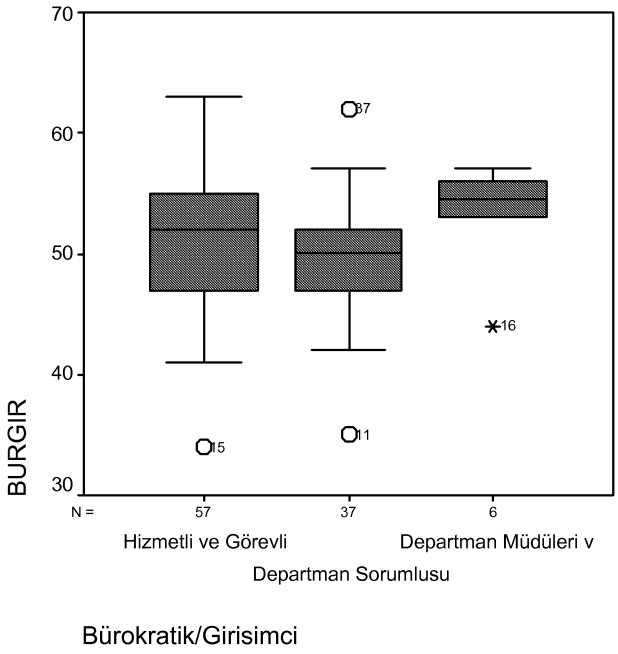
Tablo 50. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre İstatistikleri

Deneyim (yıl)	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
<2	30	52.166	7.557	1.379
3-5	27	50.111	5.322	1.024
6-10	36	51.000	4.322	0.720
10<	7	49.571	1.397	0.528

Deneyimin, bürokratik ve girişimcilik kültür düzeyini kısmen etkilediği gözlenmiştir. Tablo 50'de en yüksek algılamanın en deneyimsiz grupta ve en düşük algılamanında en deneyimli grupta olduğu görülmektedir. Tablo 51'de benzer sonuçları farklı yönden ortaya koymaktadır. Öyle ki, deneyimle algılamanın ters ilişkiye sahip olduğu gözlenmiştir. En az deneyimli gruptakilerin çoğunluğu yüksek algılamaya sahipken (%40) daha deneyimli grupların orta algılama düzeyde yoğunlaştığı görülmektedir (Ki-kare=22.077, p=0.001).

Tablo 51. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Deneyime Göre Çapraz Dağılımı

	Deneyim süresi (yıl)				
Bürokratik kültür düzeyi	**<=2**	**3-5**	**6-10**	**11=<**	**TOPLAM**
Düşük	7 %23.3	4 %14.8	2 %5.6		13 %13.0
Orta	11 %36.7	18 %66.7	31 %86.1	7 %100.0	67 %67.0
Yüksek	12 %40.0	5 %18.5	3 %8.3		20 %20.0
TOPLAM	30	27	36	7	100



Şekil 48. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Dağılımı

Tablo 52. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyona Göre İstatistikleri

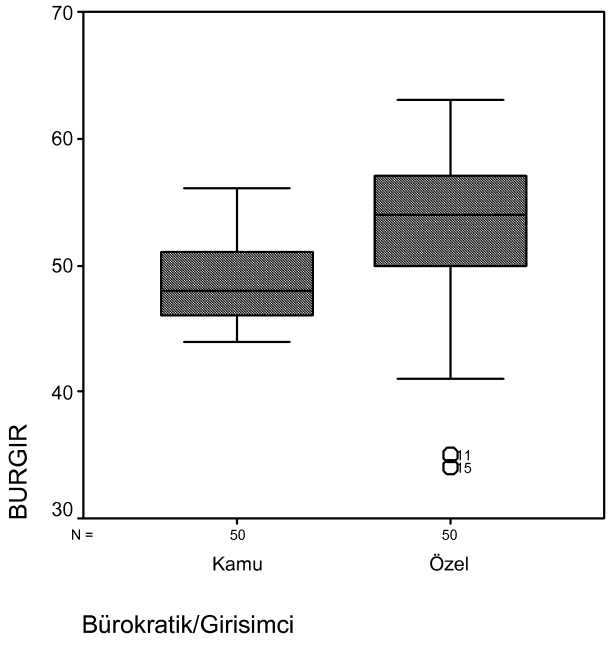
Öğrenim düzeyi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Hizmetli ve Görevli	57	51.561	6.155	0.815
Departman sorumlusu ve alt yetkililer	37	49.810	4.724	0.776
Departman müdürleri ve yöneticiler	6	53.166	4.708	1.922

Tablo 52'de görüldüğü gibi çalışanların pozisyonları da bürokratik ve girişimcilik kültür düzeyini algılama düzeylerinde farklılık göstermemektedir (F=1.572, p=0.213).

Tablo %53'de de benzer değerlendirme sonucu; her iki kültürü algılama düzeyi çalışanların pozisyonlarına bağlı değildir (Ki-kare=3.806, p=0.433).

Tablo 53. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Pozisyona Göre Çapraz Dağılımı

	Öğrenim düzeyi			
Bürokratik kültür düzeyi	**Hizmetli ve görevli**	**Departman sorumlusu ve alt yetkililer**	**Departman müdürleri ve yöneticiler**	**TOPLAM**
Düşük	6 %10.5	6 %16.2	1 %16.7	13 %13.0
Orta	37 %64.9	27 %73.0	3 %50.0	67 %67.0
Yüksek	14 %24.6	4 %10.8	2 %33.3	20 %20.0
TOPLAM	57	37	6	100



Şekil 49. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 54. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	50	48.560	3.130	0.442
Özel	50	53.460	6.475	0.915

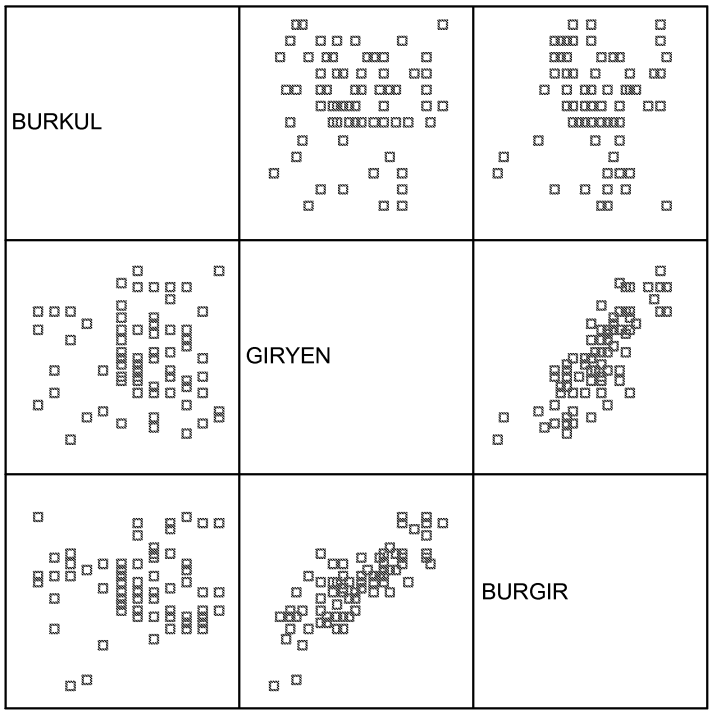
Bürokratik ve girişimcilik kültür düzeyinin algılanması farklı yurtlarda çalışanlarda anlamlı derecede değişiklik göstermektedir. Özel sektörde bu algılama kamu yurtlarında çalışanlara göre 5 puan daha fazladır. ($t=-4.817$, $p<0.001$).

Tablo 55. Personelin Bürokratik ve Girişimci Kültürü Algılama Düzeyinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı

	Yurt türü		
Grişimcilik ve yenilikçi kültür düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük	8 %16.0	5 %10.0	13 %13.0
Orta	41 %82.0	26 %52.0	67 %67.0
Yüksek	1 %2.0	19 %38.0	20 %20.0
TOPLAM	50	50	100

Çalışılan yurt türü önemli derecede her iki kültürü birlikte algılamayı etkilemektedir. Özel sektörde yüksek ve kamuda orta düzeyde görülmektedir (Ki-kare=20.251, $p<0.001$). Özel sektörde bu düzeyin yüksek çıkmasının temel nedenlerinden biri yapılan işin ticari olmasından ve dolayısıyla kar amacından kaynaklanmaktadır. Öğrencilerin memnuniyet düzeylerine de bakıldığında özel sektörde daha yüksek memnuniyet düzeyi ile ilişkilendirilir. Özel sektördeki memnuniyetlilik düzeyindeki yükseklik satışları da bürokratik ve girişimcilik düzeyindeki gibi etkilemektedir.

4. Bürokratik, girişimci-yenilikçi, bürokratik ve girişimci algılama düzeyleri arasındaki ilişki:



Şekil 50. Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Tablo 56. Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki Katsayıları ve Anlamlılık Düzeyleri

	Bürokratik kültür	**Girişimcilik ve yenilikçi**	**Bürokratik girişimci**
Bürokratik kültür	1 0.000	-0.107 0.289	-0.037 0.716
Girişimcilik ve yenilikçi	-0.107 0.289	1 0.000	0.801 0.000
Bürokratik girişimci	-0.037 0.716	0.801 0.000	1 0.000

Bu üç parametre arasında sadece girişimci-yenilikçi kültür ile bürokratik ve girişimci anlayış arasındaki algılamalar arasında doğrusal ve pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Diğer taraftan, bürokratik kültürün algılanması ile diğer algılamalar arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Tablo 57. Personelin Bürokratik Kültürü Algılama Düzeyi ile Girişimcilik ve Yenilikçilik Kültürü Algılama Düzeyi Arasındaki Çapraz Dağılım

	Girişimcilik ve yenilikçi kültür düzeyi			
Bürokratik kültür düzeyi	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**TOPLAM**
Düşük		4 %8.7	3 %7.0	7 %7.0
Orta	5 %45.5	23 %50.0	26 %60.5	54 %54.0
Yüksek	6 %54.5	19 %41.3	14 %32.6	39 %39.0
TOPLAM	11	46	43	100

Bürokratik kültürü algılama düzeyi ile girişimcilik-yenilikçilik kültürü algılama düzeyi arasında ters yönde olmasına rağmen anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir (Gamma=-0.210, p=0.0182).

Tablo 31, Tablo 43 ve Tablo 55'ten görüldüğü gibi kamu çalışanları bürokratik kültür düzeyini daha yüksek algılamaktadır. Kamu sektöründeki, yüksek hiyerarşik düzen çalışanların çok daha yüksek düzeyde bürokrasi algılamasını göstermektedir. Buna karşın, örgüt yapısı içinde özel sektör çalışanları girişimcilikle ilgili olarak daha yüksek girişimcilik-yenilikçilik ve bürokratik girişimcilik düzeyine sahiptir. Özel sektörde, sürekli rekabet ve sonucu olarak iyileştirme çabaları tüm çalışanların da yenilikçilik ve bürokratik girişimcilik işlevinde önemli bir unsur olduklarının algılandığını göstermektedir.

Bulunan sonuçları özetlemek gerekirse yurtlardaki örgüt yapısını ortaya koyan 3 temel bileşeni çalışanların farklı özellikleri ile farklı etkileşime sahiptir. Örneğin; personelin cinsiyet ve çalıştığı pozisyonu bürokratik kültürü algılama düzeyini etkilerken girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyini etkilemediği gözlenmiştir. Bu durumları Tablo 58'de ayrıntısıyla görebiliriz.

Tablo 58. Örgüt Kültürünün 3 Temel Bileşeninin Algılanmasını Etkileyebilecek Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Algılama düzeylerini etkileyen değişkenler	**Bürokratik kültürü algılama düzeyi**	**Girişimci ve yenilikçi kültürü algılama düzeyi**	**Bürokratik ve girişimci kültürü algılama düzeyi**
Cinsiyet	Kadın çalışanlarda yüksek	-	Kadın çalışanlarda yüksek
Yaş	-	Genç çalışanlarda yüksek	Genç çalışanlarda yüksek
Öğrenim düzeyi	-	Üniversite mezunlarında yüksek	-
Deneyim	-	-	Daha az tecrübelilerde yüksek
Pozisyon	Departman sorumlusu ve alt yetkililerde yüksek	-	-
Yurt türü	Kamu yurtlarında yüksek	Özel yurtlarda yüksek	Özel yurtlarda yüksek

Tablo 58'i farklı açılardan değerlendirmeye çalışalım. Örgüt kültürünü en çok etkileyen veya her 3 bileşenini de etkileyen tek ve en büyük faktör yurt tipinin olduğu görülmektedir. Özellikle bürokratik kültürün kamu yurtlarında çalışan personel tarafından çok yüksek algılamaya sahip olması dikkat çekicidir. Diğer taraftan, örgüt yapısının algılanmasında yer alan diğer 2 bileşenin düzeyi özel yurtlarda çalışanlarda daha yüksektir.

Diğer iki önemli etken ise çalışanların cinsiyeti ve yaşıdır. Bu iki faktör bürokratik ve girişimci kültürün algılanmasında önemli birer etkendirler. Cinsiyet faktörü aynı zamanda bürokratik kültürün algılanmasında ve yaş faktörüde girişimci ve yenilikçi kültürün algılanmasında da önemli etkenlerdir.

Öğrenim düzeyi girişimci ve yenilikçi, deneyim bürokratik ve girişimci, pozisyon ise bürokratik kültürü etkileyen faktörlerdir.

Öğrencilerin yurtlardan aldığı hizmet kalitesini değerlendirirken hizmeti alanların demografik özelliklerinin (öğrencilerin cinsiyeti, yaşı, kaldığı süre gibi) yanı sıra örgüt yapısına bağlı olarak yurt tipi de değerlendirilecektir.

Sonuçları aynı zamanda örgütsel yapının algılanmasında rol oynayan 3 kültür düzeyini etkileyen değişkenleri incelemesi yönünden de değerlendirebiliriz.

İlk olarak; bürokratik kültürün algılanmasında cinsiyet, pozisyon ve yurt türünün etken olması bürokrasinin ve baskın hiyerarşik yapının kadın, orta düzey görevliler ve kamu yurtlarında çalışanlar tarafından daha etkin hissedilmesine bağlanabilir.

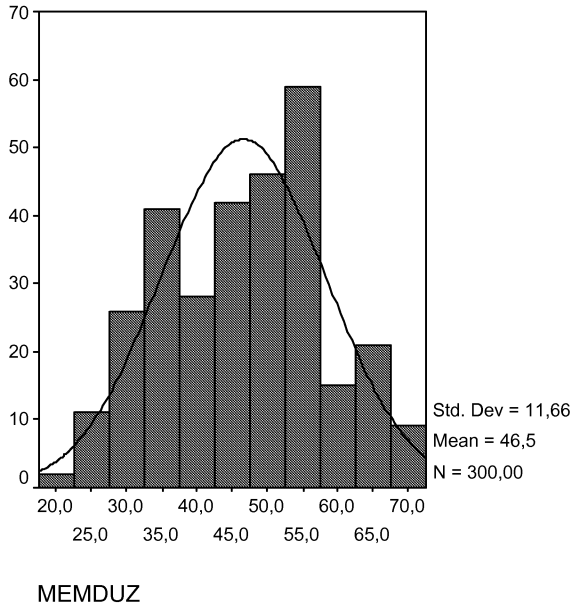
Girişimcilik ve yenilikçilik kültür düzeyinin algılanmasında ise yaş, öğrenim düzeyi ve yurt türünün etken olması özel yurtlarda sürekli olarak rekabat koşullarından kaynaklanan girişimci ve yenilikçi hareketlerin genç ve öğrenim düzeyi yüksek çalışanlar tarafından algılandığı gözlenmektedir.

Son olarak; bürokratik ve girişimci kültürün algılanması bürokrasi içerisinde kariyer sağlanmasının ve sürekli değişim ve gelişimin kadın, genç, deneyimli ve özel yurtlarda çalışanlarda yüksek olarak gözlenmesidir.

Her durumda, örgüt yapısını tanımlarken yurt türü ile birebir bir bağlantının kurulabiliyor olması yurtlardaki örgüt yapısı ile verilen hizmet kalitesi ile ilişkisini ortaya koymakta çok yardımcı olacaktır.

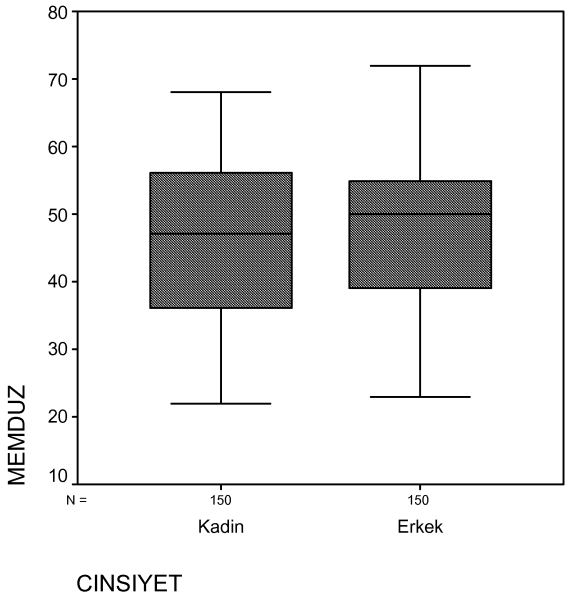
5.1.2. Kamu ve Özel Öğrenci Yurtlarında Barınan Öğrencilerin Hizmet Kalitesini Algılama Düzeylerine İlişkin Elde Edilen Bulgular

1. Öğrencilerin memnuniyet düzeylerinin cinsiyet, yaş, kaldığı oda tipi, yurtta kaldığı süre ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



Şekil 51. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan 300 öğrencinin memnuniyet düzeylerine ait grafiğe baktığımızda normal dağıldığını ve gözlenen ortalama memnuniyet düzeyinin 46.5 olduğu belirlenmiştir. Her hangi bir öğrencinin hiç memnun olmaması durumunda bu düzey 15 ve çok memnun olması durumunda 75 olacağı unutulmamalıdır. Yapılan çalışmada en düşük memnuniyet düzeyi 22 ve en yüksek memnuniyet düzeyi 72 olarak gözlenmiştir.



Şekil 52. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 59. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre İstatistikleri

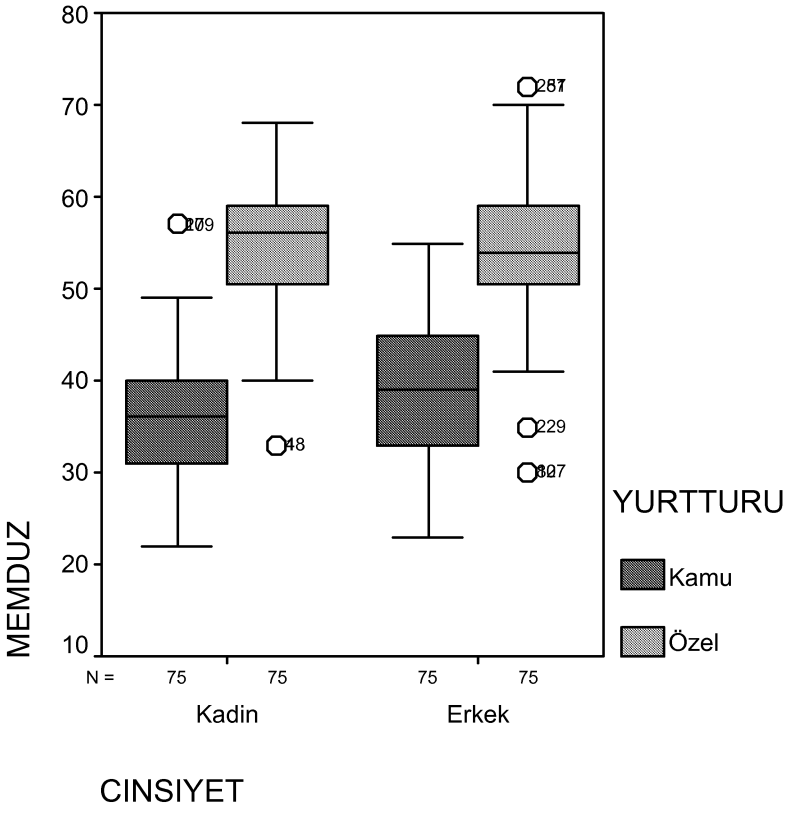
Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kadın	150	45.840	11.954	0.976
Erkek	150	47.253	11.361	0.927

Genel olarak öğrencilerin ortalama memnuniyet düzeyi 46.5 olarak gözlenmiştir. Erkek öğrencilerin memnuniyet düzeyi (47.25) genel ortalamanın üzerinde ve diğer öğrencilerin (45.84) genel ortalamanın altında olmasına rağmen cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Yapılan test sonucu da aynı bulguyu desteklemektedir.(t=-1.050, p=0.295).

Araştırmaya katılan 300 öğrencinin memnuniyet düzeyleri ile cinsiyetleri arasındaki çapraz tabloya baktığımızda %79'unun orta ve yüksek düzeyde memnun olduğunu söylemek mümkündür. Cinsiyete göre değerlendirirsek erkek öğrencilerin %44'ü çok memnun iken kız öğrencilerin sadece %38'inin çok memnun olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan, kız öğrencilerin çoğunluğu (%41) orta düzeyde memnun olduklarını ifade etmişlerdir. İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmese de cinsiyet ve memnuniyet düzeyi arasında kısmen bir ilişki görülmektedir (Ki-kare=2.814, p=0.245).

Tablo 60. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

	Cinsiyet		
Memnuniyet düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	30 %20.0	35 %23.3	65 %21.7
Orta	62 %41.3	48 %32.0	110 %36.7
Yüksek	58 %38,7	67 %44.7	125 %41.7
TOPLAM	150	150	300

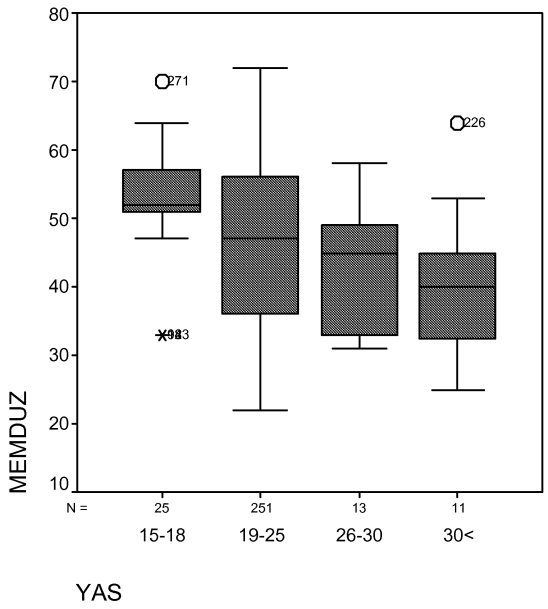


Şekil 53. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 61. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Cinsiyet	Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma
Kadın	**Kamu**	75	36.853	7.771
	Özel	75	54.826	7.978
Erkek	**Kamu**	75	39.813	8.630
	Özel	75	54.693	8.556
Toplam	**Kamu**	150	38.333	8.318
	Özel	150	54.760	8.245

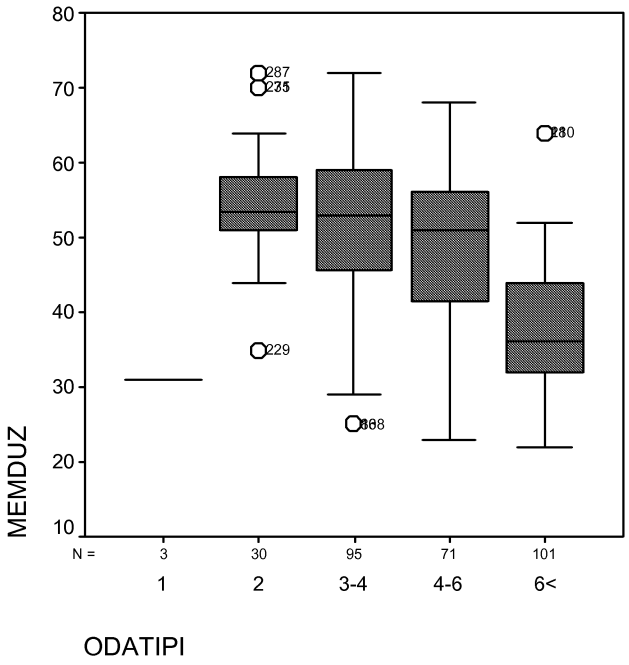
Özel yurtta kalan erkek öğrencilerde veya kız öğrencilerde memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Memnuniyet düzeyinin yurt türüne bağlı iken cinsiyete kesinlikle bağlı olmadığı görülmektedir.



Şekil 54. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Grafikten de görüldüğü gibi yüksek yaştaki öğrencilerin memnuniyet düzeyinde önemli bir azalış söz konusudur. En genç grubun memnuniyet düzeyi ile en yaşlı grubun memnuniyet düzeyi arasında yaklaşık 12 puanlık farklılık söz konusudur ve bu önemli bir farktır. (F=3.808, p=0.011). Bu dört yaş grubunu memnun olanlar ve olmayan olmak üzere iki gruba Tukey veya Scheffe yöntemleriyle ayırdığımızda 15-18 yaş

grubu memnun olan grubun içerisinde 26-30 ve 30< yaş aralığındakiler ise memnun olmayan grupta yer almışlardır. 19-25 yaş arasındakiler ise her iki grupta görülmektedirler.

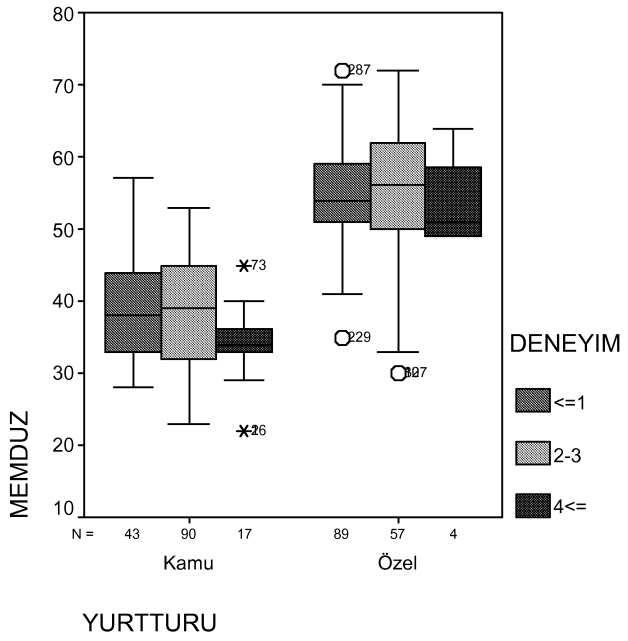


Şekil 55. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Oda Tipine Göre Dağılımı

Şekilden de görüldüğü gibi odada kalan öğrenci sayısı arttıkça memnuniyet düzeyinin düştüğü görülmektedir. Aynı zamanda Tablo 61'de de görülüyor ki öğrenciler kamu yurtlarında daha kalabalık odalarda kalmaktadır (Ki-kare=110.722, p<0.001).

Tablo 62. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Oda Tipine Göre Çapraz Dağılımı

	Oda tipi					
Yurt türü	**1**	**2**	**3-4**	**4-6**	**6<**	**TOPLAM**
Kamu	3	2	16	36	93	150
	%2.0	%1.3	%10.7	%24.0	%62.0	%100.0
Özel		28	79	35	8	150
		%18.7	%52.7	%23.3	%5.3	%100.0
TOPLAM	3	30	95	71	101	300
	%1.0	%10.0	%31.7	%23.7	%33.7	%100.0



Şekil 56. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre Dağılımı

Şekil 56'dan görüldüğü gibi özel yurtlarda öğrencilerin her kalış süresinde de kamu yurtlarında kalan öğrencilere göre daha memnun olduklarını görnek mümkün. Özel yurtlardaki bu memnuniyet farkı yaklaşık 15 puanlık bir farktır. Diğer taraftan, Tablo 62'de kamu yurtlarında öğrencilerin kalma süresi arttıkça memnuniyet düzeylerinin düştüğü görülmektedir.

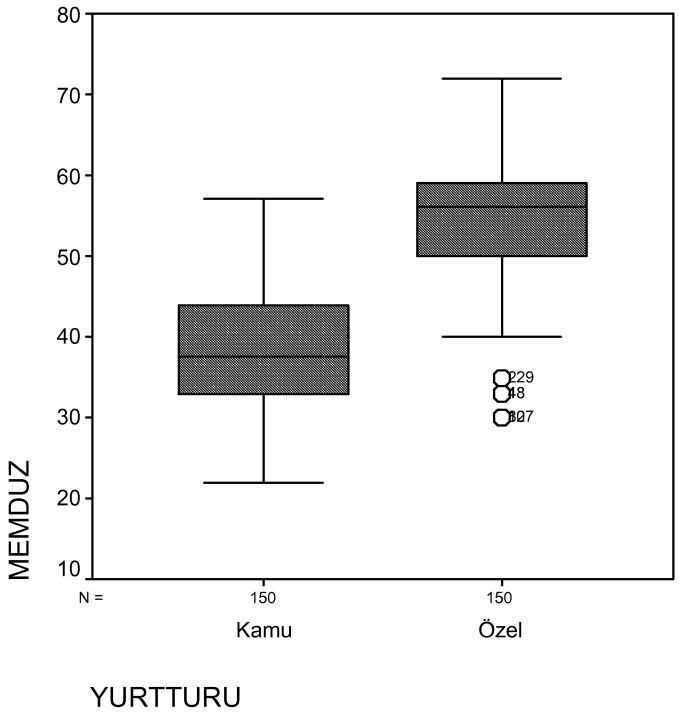
Tablo 63. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	Deneyim (yıl)	N	Ortalama	Standart sapma
Kamu	**<=1**	43	40.000	8.358
	2-3	90	38.377	8.438
	4<=	17	33.882	6.029
Özel	**<=1**	89	55.359	6.951
	2-3	57	53.894	10.042
	4<=	4	53.750	7.088
Toplam	**<=1**	132	50.356	10.347
	2-3	147	44.394	11.816
	4<=	21	37.666	10.026

Tablo 64. Öğrencilerin Kaldığı Süre ve Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı

	Deneyim (yıl)			
Yurt türü	**<=1**	**2-3**	**4<=**	**TOPLAM**
Kamu	43 %28.7	90 %60.0	17 %11.3	150 %100.0
Özel	89 %59.3	57 %38.0	4 %2.7	150 %100.0
TOPLAM	132 %44.0	147 %49.0	21 %20.0	300 %100.0

Öğrencilerin yurtlarda kalış süreleriyle yurt türü arasındada önemli bir ilişki gözlenmektedir. Öyle ki özel yurtlarda kalanların çoğunluğu ankete ilk yıllarında olduklarını söylemelrine rağmen memnuniyet düzeyi özel yurtlarda daha yüksek çıkmaktadır. Diğer taraftan, kamu yurtlarından ankete katılan öğrenciler daha deneyimli olamalarına karşın memnuniyet düzeyi genelde daha düşüktür (Ki-kare=31.486, $p<0.001$).



Şekil 57. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 65. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	150	38.333	8.318	0.679
Özel	150	54.760	8.245	0.673

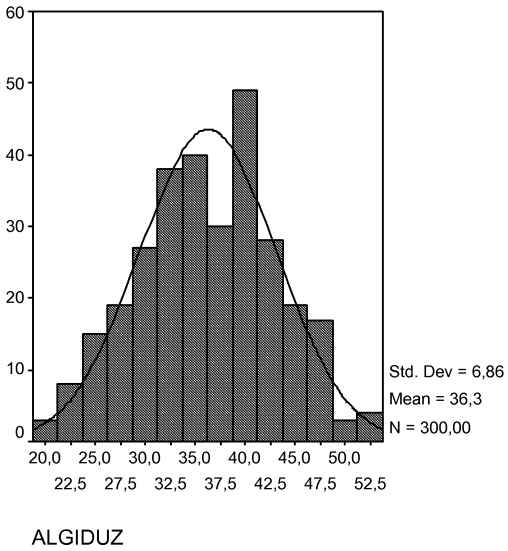
Memnuniyet düzeyinde yurt tipinin çok önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Özel yurtlardaki memnuniyet düzeyinin ortalama yaklaşık 16 puan daha yüksek olduğu gözlenmektedir. (t=-17.178, p<0.001).

Tablo 66. Öğrencilerin Memnuniyet Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı

	Yurt türü		
Memnuniyet düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük	60 %40.0	5 %3.3	65 %21.7
Orta	77 %51.3	33 %22.0	110 %36.7
Yüksek	13 %8.7	112 %74.7	125 %41.7
TOPLAM	150	150	300

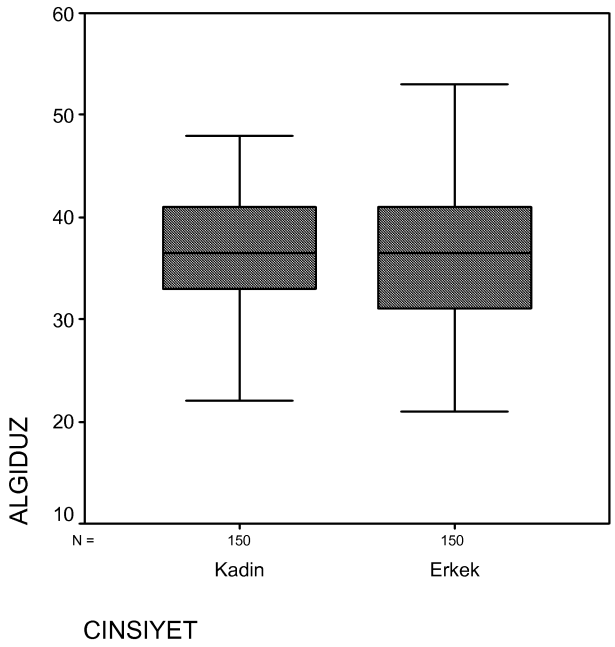
Yurt türü ile öğrencilerin memnuniyet düzeyi arasında çok anlamlı ilişki görülmektedir (Ki-kare=142.546, p<0.001). Özel yurtlarda kalanların %74'ü çok memnun iken kamu yurtlarında kalanların sadece %8'i çok memnun olduğunu ifade etmiştir. Görülüyor ki memnuniyet düzeyi ile kalınan yurt türü arasında yüksek bir ilişki vardır.

2. Öğrencilerin örgüt yapısını algılama düzeylerinin cinsiyet, yaş, kaldığı oda tipi, yurtta kaldığı süre ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



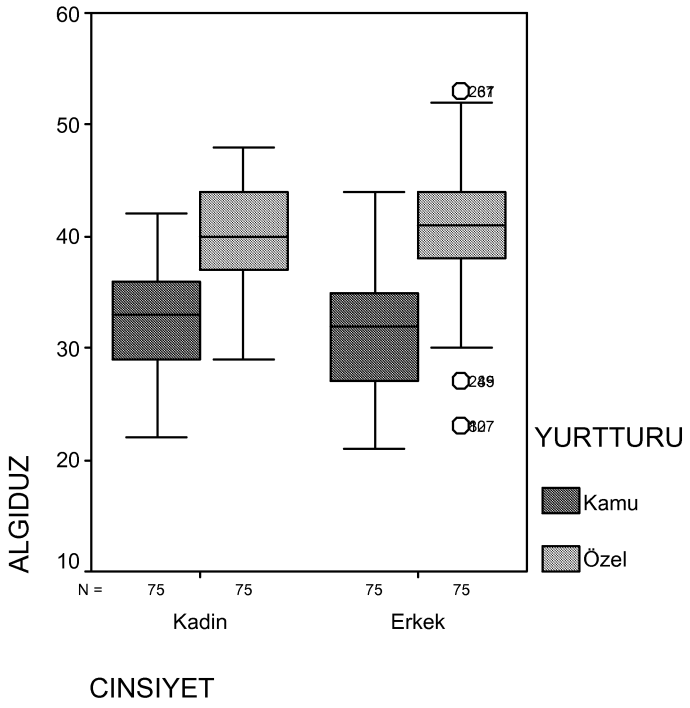
Şekil 58. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Dağılımı

Öğrencilerin algılama düzeyi 11-55 aralığında gözlenmesi beklenirken en düşük algılama 21 en yüksek algılamanın 53 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Genel olarak algılama ortalama düzeyi 36.27 olarak gözlenmiştir.



Şekil 59. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Genel olarak öğrencilerin örgüt yapısını ortalama algılama düzeyi 36.27 olarak gözlenmiştir. Erkek öğrencilerin algılama düzeyi (36.02) genel ortalamanın altında ve diğer öğrencilerin (36.51) genel ortalamanın üstünde olmasına rağmen cinsiyete göre algılamanın anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir. Yapılan test sonucu da aynı bulguyu desteklemektedir.(t=0.614, p=0.540).



Şekil 60. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı

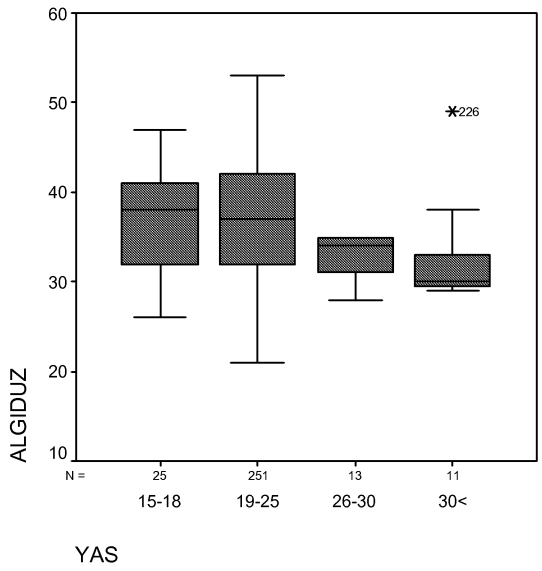
Tablo 67. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Cinsiyet	Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma
Kamu	**Kadın**	75	32.520	4.601
	Erkek	75	31.173	5.358
Özel	**Kadın**	75	40.506	4.601
	Erkek	75	40.880	6.221
Toplam	**Kadın**	150	36.513	6.089
	Erkek	150	36.026	7.562

Tablo 68. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

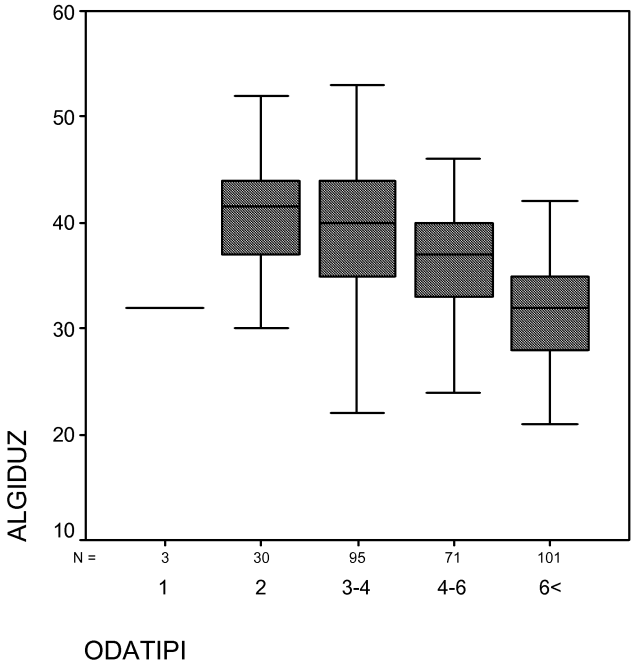
	Cinsiyet		
Örgüt Yapısını Algılama düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	8 %5.3	18 %12.0	26 %8.7
Orta	99 %66.0	87 %58.0	186 %62.0
Yüksek	43 %28.7	45 %30.0	88 %29.3
TOPLAM	150	150	300

Algılama düzeyi ile cinsiyet arasında hemen hemen hiçbir ilişki gözlenmemiştir. Erkek ve kız öğrencilerde algılama düzeyleri yaklaşık aynı oranlarda dağılmıştır. Öyle ki yüksek alıgılama gösteren kız öğrencilerin oranı %28 iken erkek öğrencilerde de %30'dur. Diğer algılama düzeylerinde de bu oranlar yaklaşık aynı sayılır (Ki-kare=4.666, p=0.097).



Şekil 61. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı

Şekil 61 ve tek-yönlü varyans analizi sonuçlarına göre genç öğrencilerin örgüt yapısını algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (F=2.674, p=0.047).



Şekil 62. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Kaldıkları Oda Tipine Göre Dağılımı

Şekil 62'den de görüldüğü gibi kalabalık kalan öğrencilerde örgüt yapısını anlamak ve algılamak daha zor olmaktadır. Bu sonucu sadece kalabalık kalmaya bağlamak yanlış olabilir. Daha az kişiyle kalmanın sosyo-ekonomik düzeyle çok yakından ilgili olduğu ve örgüt yapısını daha kolay çözümleyip algılayabileceğide dikkate alınmalıdır.

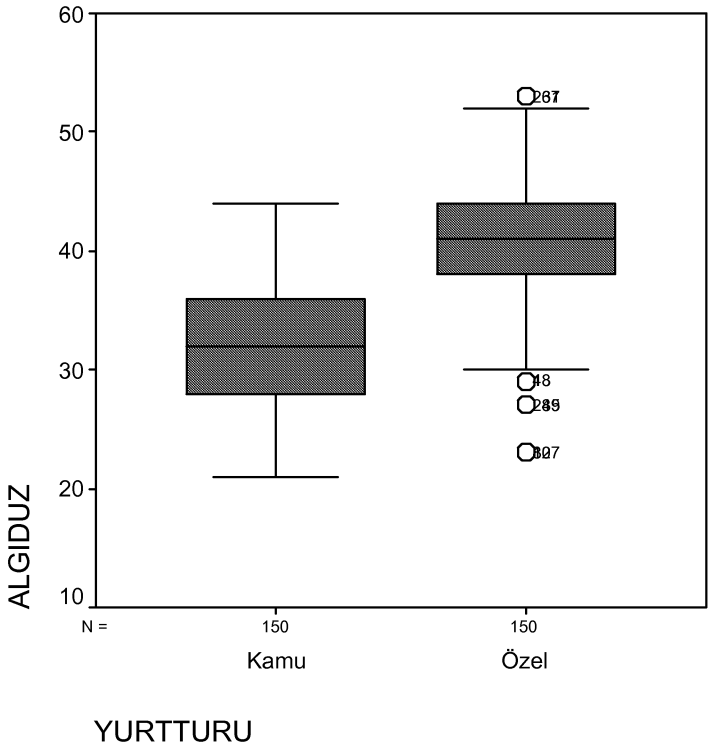
Başka bir ifadeyle, daha sakin odada kalanların az kişiyle yaşadıkları için örgüt yapısını daha kolay algıladıklarından çok bu öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin yüksek oluşu nedeni ile daha az kalabalık odada kaldıkları ve bu özelliklerinden dolayı yapıyı daha kolay algılayabilecekleri de göz ardı edilmemelidir.

Benzer şekilde, kalabalık kalan öğrencilerin sosyo-ekonomik şartlarının daha zor olduğu ve örgüt yapısını bu sebeple daha az algıladıkları düşünülebilir. Tek-yönlü varyans analizi sonuçlarına göre daha az kalabalık odalarda kalan öğrencilerin örgüt yapısını algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 69. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Kaldıkları Oda Tipine Göre İstatistikleri

Oda tipi	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
1-2	33	40.090	5.150	0.896
3-4	166	38.349	6.651	0.516
5-6	101	31.604	5.018	0.499

Anlamlı bir istatistik analizi için tek odada ve 2 kişilik odada kalanları birleştirerek yapılan 3 grububn ortalama örgüt yapısını algılama düzeylerinin karşılaştırılmasında da anlamlılık gözlenmiştir (F=47.314, p<0.001).



Şekil 63. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Tablo 70. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	150	31.846	5.023	0.410
Özel	150	40.693	5.456	0.445

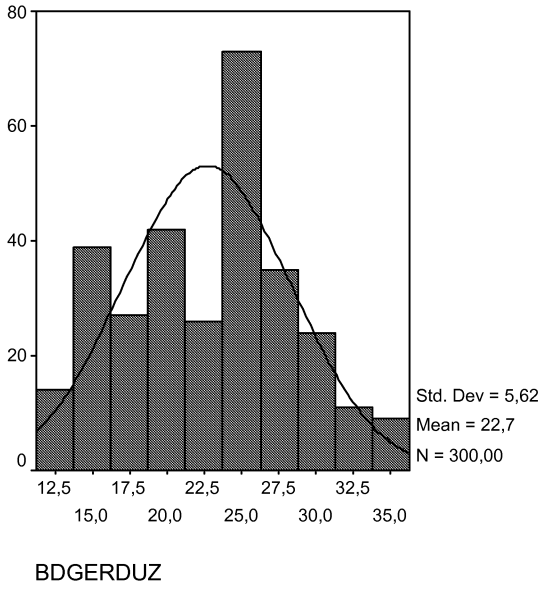
Örgür yapısını algılama düzeyinde yurt tipinin de önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Özel yurtlardaki memnuniyet düzeyinin ortalama yaklaşık 16 puan daha yüksek olduğu gözlenmektedir. (t=-14.609, p<0.001).

Tablo 71. Öğrencilerin Örgüt Yapısını Algılama Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımı

	Yurt türü		
Algılama düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük	24 %16.0	2 %1.3	26 %8.7
Orta	119 %79.3	67 %44.7	186 %62.0
Yüksek	7 %4.7	81 %54.0	88 %29.3
TOPLAM	150	150	300

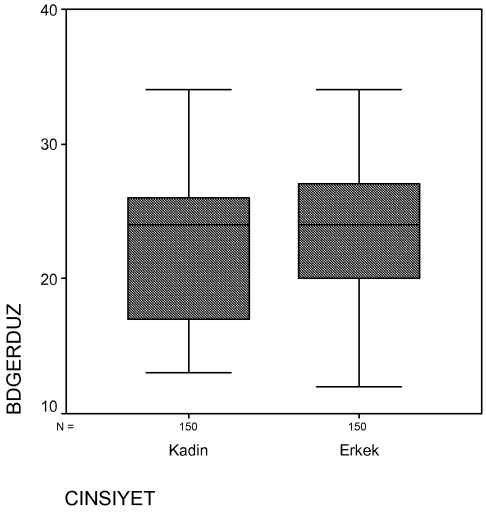
Algılama düzeyi kamu yurtlarında kalan öğrencilerde çoğunlukla %79 oranında orta düzeyde görülüyorken özel sektör yurtlarında kalan öğrencilerde %54 oranıyla algılama yüksek düzeyde görülmektedir. Özel sektörde algılama düzeyi düşük hemen hemen hiç öğrenci yok gibidir. Sonuç olarak algıma düzeyi ile yurt türü arasında kesin bir bağlantı söz konusudur ve istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (Ki-kare=95.380, p<0.001).

3. Öğrencilerin beklenti ve dileklerinin karşılanma düzeylerinin cinsiyet, yaş, kaldığı oda tipi, yurtta kaldığı süre ve yurt tipine göre değerlendirilmesi;



Şekil 64. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Dağılımı

Öğrencilerin beklentilerinin ve dileklerinin karşılanması düzeyi 7-35 aralığında gözlenmesi beklenirken en düşük 12 ve en yüksek 34 düzeyinde olduğu gözlenmiştir. Genel olarak beklenti ve dileklerin karşılanması düzeyi ortalama 22.7 olarak gözlenmiştir.

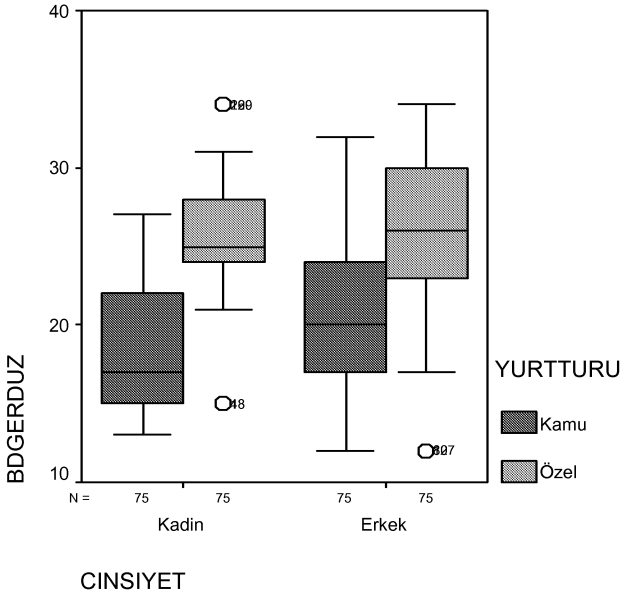


Şekil 65. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 72. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre İstatistikleri

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kadın	150	22.120	5.555	0.453
Erkek	150	23.286	5.646	0.461

Genel olarak öğrencilerin beklenti ve dileklerinin karşılanma düzeyi ortalama 22.7 iken erkek öğrencilerin kısmen daha fazla beklentilerinin gerçekleştiği 23.28 ve diğer öğrencilerin ortalamanın altında karşılık gördükleri 22.12 gözlenmiştir. Ancak her iki grubun arasındaki farklılık yaklaşık 1 puan düzeyindedir ve çok anlamlı değildir (t=-1.804, p=0.072).



Şekil 66. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre Dağılımı

Erkek öğrenciler ya da kız öğrencilerin kaldıkları yurtlara göre beklenti ve dileklerinin gerçekleşme düzeyinde farklılık gözlenmemiştir. Farklı algılamanın cinsiyetten değil fakat kesinlikle yurt tipinden kaynaklandığı görülmüştür.

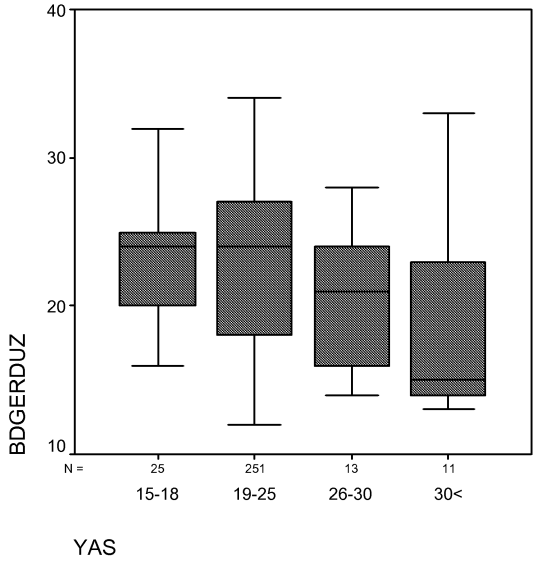
Tablo 73. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete ve Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart sapma
Kamu	**Kadın**	75	18.306	4.358
	Erkek	75	20.453	4.742
Özel	**Kadın**	75	25.933	3.695
	Erkek	75	26.120	5.042
Toplam	**Kadın**	150	22.120	5.555
	Erkek	150	23.286	5.646

Kısmen de olsa erkek öğrencilerin beklenti ve dileklerinin gerçekleşmesi düzeyi kız öğrencilere göre daha yüksektir. Erkek öğrencilerde yüksek olanların oranı %28 iken kız öğrencilerde %24 ve orta düzeyde olan erkek öğrencilerin oranı %53 iken kız öğrencilerde %46 olarak gözlenmiştir. Diğer taraftan istatistiksel olarak anlamlılığı tartışılacak düzeydedir (Ki-kare=5.932, p=0.052).

Tablo 74. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Çapraz Dağılımı

	Cinsiyet		
Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeyi	**Kadın**	**Erkek**	**TOPLAM**
Düşük	45 %30.0	27 %18.0	72 %24.0
Orta	69 %46.0	80 %53.3	149 %49.7
Yüksek	36 %24.0	43 %28.7	79 %26.3
TOPLAM	150	150	300



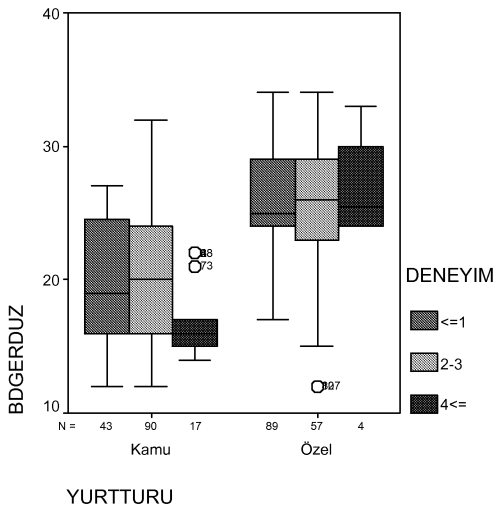
Şekil 67. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yaşa Göre Dağılımı

Şekilden de görüldüğü gibi ileri yaştaki öğrencilerin beklenti ve dileklerinin gerçekleşmesi düzeyi daha düşüktür. Bu sonucun psikolojik yanları da olabilir. Genç insanların daha özverili davrandıkları düşünülürse beklenti ve dilekleri konusunda ısrarcı davranmayıp aldıklarıyla yetindikleri düşüncesiyle düzeyin yüksekliği söz konusu olabilir. Diğer taraftan, yurt yönetiminin özellikle yeni ya da başka bir ifadeyle genç öğrencilerin beklenti ve dileklerini gerçekleştirmek konusunda daha dikkatli oldukları da düşünülebilir. Her durumda öğrencilerin yaş gruplarında bu düzeylerin farklı olduğu gözlenmektedir ($F=2.674$, $p=0.047$).

Beklenti ve dileklerin karşılanmasında özel yurtların kamu yurtlarına göre daha etkin olduğu gözlenmektedir. Özel yurtlarda isteklerin karşılanma düzeyi ortalama 26.02 iken kamu yurtlarında 19.38 olarak belirlenmiştir. ($t=-12.684$, $p<0.001$).

Tablo 75. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türüne Göre İstatistikleri

Yurt türü	N	Ortalama	Standart sapma	Standart hata
Kamu	150	19.380	4.665	0.380
Özel	150	26.026	4.407	0.359



Şekil 68. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Dağılımı

Şekil 68 ve Tablo 75'de ayrıntılı olarak görülmektedir ki özel yurtlarda kalan her deneyimdeki öğrencilerin bekleti ve dileklerinin gerçekleşmesi düzeyi kamu yurtlarında kalanlara göre daha yüksektir. Diğer ilginç bir nokta ise özel yurtlarda kalan en deneyimli öğrencilerin düzeyleri yüksekken kamu yurtlarında kalan en deneyimli öğrencilerin beklenti ve dileklerin karşılanması düzeyi daha düşüktür.

Tablo 76. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türü ve Deneyimlerine Göre İstatistikleri

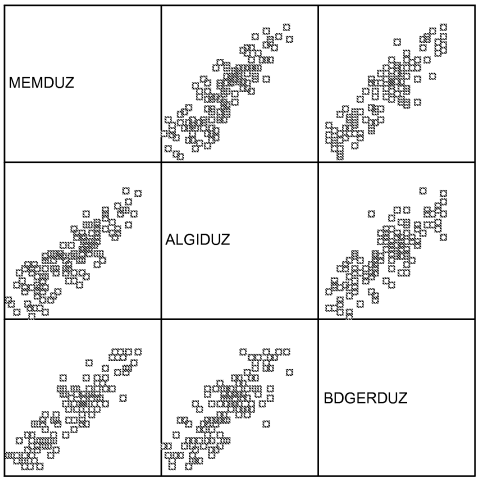
Yurt türü	Deneyim (yıl)	N	Ortalama	Standart sapma
Kamu	<=1	43	19.651	4.780
	2-3	90	19.700	4.791
	4<=	17	17.000	2.872
Özel	<=1	89	26.269	4.215
	2-3	57	25.578	4.735
	4<=	4	27.000	4.242
Toplam	<=1	132	24.113	5.381
	2-3	147	21.979	5.554
	4<=	21	18.904	5.048

Tablo 77. Öğrencilerin Beklenti ve Dileklerinin Gerçekleşme Düzeylerinin Yurt Türüne Göre Çapraz Dağılımları

	Yurt türü		
Beklenti ve dileklerin karşılanma düzeyi	**Kamu**	**Özel**	**TOPLAM**
Düşük	67 %44.7	5 %3.3	72 %24.0
Orta	69 %46.0	80 %53.3	149 %49.7
Yüksek	14 %9.3	65 %43.3	79 %26.3
TOPLAM	150	150	300

Öğrencilerin beklenti ve dileklerinin özel yurtlarda çok yüksek oranda gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Kamu yurtlarında yüksek diyenlerin oranı %9 iken özel yurtlarda düşük diyenlerin oranı sadece %3 olarak gözlenmiştir. Yurt türü ile beklenti ve dileklerin gerçekleşmesi arasında yüksek bir ilişki söz konusudur (Ki-kare=87.125, $p<0.001$).

4. Memnuniyet, algılama, beklenti ve dileklerinin karşılanması düzeyleri arasındaki ilişki:



Şekil 69. Hizmet Kalitesinin Ögeleri Arasındaki İlişki

Tablo 78. Hizmet Kalitesinin Ögeleri Arasındaki İlişki

	Memnuniyet düzeyi	**Algılama düzeyi**	**Beklenti ve dileklerin karşılanma düzeyi**
Memnuniyet düzeyi	1 0.000	0.839 0.000	0.876 0.000
Algılama düzeyi	0.839 0.000	1 0.000	0.795 0.000
Beklenti ve dileklerin karşılanma düzeyi	0.876 0.000	0.795 0.000	1 0.000

Her üç parametre arasında doğrusal ve pozitif yönde ilişkilerin olduğu grafikten ve testten gözlenmektedir. Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde memnuniyet düzeyi daha çok beklenti ve dileklerin gerçekleştirilmesiyle yüksek ilişki içerisindedir. Diğer taraftan, algılama düzeyi de memnuniyet düzeyi ile yüksek ilişki içerisindedir.

Memnuniyet düzeyi ile algılama düzeyi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi;

Tablo 79. Memnuniyet ve Algılama Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Algılama düzeyi			
Memnuniyet düzeyi	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**TOPLAM**
Düşük	20	45		**65**
Orta	6	90	14	**110**
Yüksek		51	74	**125**
TOPLAM	**26**	**186**	**88**	**300**

Öğrencilerin memnuniyet düzeyi ile algılama düzeyleri arasında oldukça yüksek bir ilişki gözlenmiştir. Algılaması yüksek olan öğrencilerin %84'ünün memnuniyet düzyleri de yüksektir. Anlamlı ilişki istatistiksel olarak ta belirlenmiştir (Gamma=0.884, $p<0.001$).

Memnuniyet düzeyi ile beklenti ve dileklerin gerçekleşmesi düzeyi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi;

Tablo 80. Memnuniyet ve Beklenti-Dileklerin Gerçekleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Beklenti dileklerin gerçekleşme düzeyi			
Memnuniyet düzeyi	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**TOPLAM**
Düşük	54	11		**65**
Orta	18	79	13	**110**
Yüksek		59	66	**125**
TOPLAM	**72**	**149**	**79**	**300**

Benzer şekilde ve hatta daha yüksek bir düzeyde memnuniyet düzeyi ile beklentilerin ve dileklerin gerçekleşmesi arasında ilişki gözlenmiştir.

Yüksek düzeyde beklenti ve dilekleri gerçekleşenlerin memnun olma oranları %83 diğer taraftan beklenti ve dileklerinin düşük düzeyde gerçekleşenlerinin de memnuniyet düzeylerinin düşük olanlarının oranı %75 olarak gözlenmiştir. Buradaki ilişki de oldukça yüksek hesaplanmıştır (Gamma=0.908, $p<0.001$).

Algılama düzeyi ile beklenti ve dileklerin gerçekleşmesi düzeyi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi;

Tablo 81. Algılama ve Beklenti-Dileklerin Gerçekleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki

	Beklenti dileklerin gerçekleşme düzeyi			
Algılama düzeyi	**Düşük**	**Orta**	**Yüksek**	**TOPLAM**
Düşük	21	5		**26**
Orta	51	108	27	**186**
Yüksek		36	52	**88**
TOPLAM	**72**	**149**	**79**	**300**

Algılama düzeyi ile beklenti ve dileklerin gerçekleşmesi arasında da oldukça yüksek bir ilişki gözlenmiştir (Gamma=0.850, $p<0.001$).

Yurtlarda öğrencilerin aldığı hizmet kalitesi üç farklı yönden ölçülmüş ve aralarında çok yüksek ilişki belirlenmiştir. Memnuniyet düzeyi, algılama düzeyi ve beklenti ile dileklerinin gerçekleşmesi düzeyi tamamen biribiriyle ilişkilidir. İlişki düzeylerinin belirlenmesinde sıralı kategorik verilerin çapraz tablolarında kullanılan Gamma katsayıları hesaplanmıştır.

Önemli olan hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin belirlenmesiydi. Tablo 82'de hangi faktörlerin hangi hizmet kalitesini oluşturan bileşenini etkilediğini açıkça görebiliriz.

Aynı zamanda hizmet kalitesini etkilediği düşünülen örgüt yapısının değerlendirilmesi de Tablo 58 ve Tablo 82'in birlikte değerlendirilmesiyle yapılacaktır. Biliyoruz ki yurt türü faktörü örgüt yapısını ortaya koyan en önemli faktördü.

Tablo 82. Hizmet Kalitesinin 3 Temel Bileşeninin Algılanmasını Etkileyebilecek Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Hizmet kalitesini etkileyen faktörler	**Memnuniyet düzeyi**	**Algılama düzeyi**	**Beklenti ve dileklerin gerçekleşme düzeyi**
Cinsiyet	-	-	-
Yaş	Genç öğrencilerde yüksek	Genç öğrencilerde yüksek	Genç öğrencilerde yüksek
Yurt türü	Özel yurtlarda yüksek	Özel yurtlarda yüksek	Özel yurtlarda yüksek

Hizmet kalitesi farklı cinsiyetteki öğrenciler tarafından farklı algılanmamaktadır. Ancak farklı yaştaki öğrencilerin hizmet kalitesini algılama düzeylerinde farklılık gözlenmektedir.

Bu çalışmadaki temel arayış örgüt yapısının hizmet kalitesine olan etkisini ortaya koymaktı. Tablo 58'de görüldüğü gibi kamu ve özel sektör yurtlarında örgüt yapısı itibariyle kesin bir ayırım mevcuttur.

Aşırı derecede bürokratik yapıya bağlı kalan, rekabet ortamından uzak ve yenilikçi-girişimci bir örgüt yapısına sahip olmayan örgürt yapısına sahip kamu yurtlarında hizmet kalitesinin özel yurtlarda ki örgüt yapısından kaynaklanan hizmet kalitesine göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu hizmet kalitesi her anlamda; öğrencinin memnuniyeti, algılama düzeyi ve beklenti ile dileklerinin gerçekleşmesi konularında aynı durumu göstermektedir.

5.2. Yorumlar

Günümüzde tüketilen ürünlerin ve hizmetlerin kaliteli olması yani tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilmesi çok önemli bir özelliktir. Kaliteli üretim, piyasa ekonomisinin zorlu koşullarında varolmanın gereği olarak kabul edilmektedir. Bu üretim için yapılan çalışmaların nasıl bir sonuç verdiğini anlamak ve değerlendirmek için kalitenin ölçülebilir olması gerekmektedir. Bu ölçüm, mallar için fiziksel bir takım özelliklere dayanarak kolaylıkla yapılabilirken, bir çok faktöre bağlı olarak değişiklik gösteren hizmetler için oldukça zordur.

Bu çalışmada hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik olarak, Parasuraman, Zeithhaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL hizmet kalitesi ölçüm modelinden faydalanılarak öğrenci yurtlarındaki örgüt kültürnün algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkileri incelenmektedir. Model, hizmete ilişkin özelliklerin analizine tabi tutularak elde edilen hizmet kalitesi boyutları çerçevesinde hesaplanan ve (algılanan kalite - beklenen kalite) şeklinde formüle edilen teorik bilgiler ışığında faydalı olmuştur. Model, hizmet sektörünün önde gelen kurumlarından olan öğrenci yurtları üzerinde uygulanmakta olup, farklı yönetimsel yapılara sahip olan Kamu ve Özel Öğrenci Yurtları, algılanan hizmet kalitesi düzeyleri yönünden karşılaştırılmaktadır.

Çeşitli istatistiksel analizler sonucunda elde edilen bulgular anlamlı ve tutarlılıkları açısından değerlendirilmektedir.

Yaş açısından yapılan karşılaştırmada personelin bürokratik kültür düzeyi açısından herhangi bir fark gözlemlenmemiştir.

Diğer taraftan, kamu ve özel yurtlarda çalışan personelin bürokratik kültür düzeylerine yönelik pozisyonları açısından yapılan karşılaştırmada anlamlı farklılıklar görülmektedir, başka bir deyişle, çalışan personelin bürokratik kültür düzeyi işyerindeki pozisyonuna göre farklılık göstermektedir ($F=7.644$, $p=0.001$). Departman ve yöneticilerinde bu değer en düşükken diğer iki pozisyondakilerde anlamlı derecede farklı olarak yüksek görülmektedir.

Yurt tipinin kıstas olarak ele alındığı çalışmamızda kamu yurtlarında çalışan personelin bürokratik kültür düzeyinin özel yurtlardaki personele göre ortalama yaklaşık 2 puan daha fazla olduğu gözlenmiştir ($t=3.777$, $p<0.001$). Dolayısıyla, YURTKUR'a bağlı kamu yurtlarının bürokratik kültür yapısını taşıdıkları istatistiksel açıdan anlamlı olup araştırma öncesi belirtilen öngörü doğrulanmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgulardan bir başka önemlisi ise yaş faktörünün kamu ve özel sektör yurdu personelinin girişimci kültür düzeyleri açısından belirgin bir şekilde etken olmasıdır. Çünkü genç yaş grubunda 18-25 ortalama 66.2 en yüksek ve 26- 30 yaş arasındakilerde 56.7 ile en düşük düzeydedir. Diğer taraftan, 30 yaş üzeri grupta 60.1 ile ortada yer almaktadır. Dolayısıyla barınma hizmeti sağlayan hem kamu hem de özel öğrenci yurdu işletmelerindeki genç personelin yaşlılara oranla daha girişici olduğu ve genç personel sayısı oran olarak yüksek olan yurtlarda öğrenciler tarafından algılanan hizmet kalitesi seviyesinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Diğer önemli bir bulgu ise personelin öğrenim düzeyinden dolayıdır. Araştırmada anketlerin toplanmasından sonra verilerin SPSS'e girilerek tablolaştırılmasından elde edilen bulgulara gore, girişimci-yenilikçi kültür düzeyinin kısmen öğrenim düzeyi artıkça yükseldiği grafikten görülmesine karşın bu yükselmenin anlamlı derecede

önemli olmadığı belirlenmiştir (F=1.759, p=0.178). Bu nedenle öğrenim düzeyi yüksek olan personelin daha girişimci bir yapıya sahip olduğu ve girişimci bir kültüre sahip yurtlarında hizmet kalitesi açısından öğrenciler tarafından daha iyi algılandıkları belirtilebilinir.

Diğer taraftan girişimci-yenilikçi kültür düzeyinde özel yurtların çalışanlarının yaklaşık ortalama 5 puan daha ilerde olduğu ve önemli olduğu çalışmanın bulgular kısmında kamu ve özel öğrenci yurtları personelinin düzeylerine göre belirlenmişti (t=-4.165, p<0.001). Dolayısıyla çalışmanın ana hipotezinden yola çıkılarak oluşturulan 2. hipotez doğrulanmış ve istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır. Kısacası, kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetlerinin algılanan kaliteleri arasında fark vardır.

Özel öğrenci yurtları örgüt kültürü tipi bakımından girişimci bir yapıya sahip olduğu için bu yurtlardaki algılanan hizmet kalitesi kamu yurtlarına oranla daha yüksektir.

Öte yandan, özel ve kamu yurtları ile ilgili olarak karşılaştırmalı olarak yapılan bu çalışmada şimdi de öğrencilerin algıladıkları hizmete gore kıyaslamalar yapılacak olursa çalışmanın bulgular kısmındaki öğrenci memnuniyet düzeyi grafik ve tablolarından da anlaşıldığı üzere hem kamu hem de özel sektör öğrenci yurtlarında barınan öğrencilerin memnuniyet düzeyleri cinsiyet açısından karşılaştırılıldığında, her iki yurt türünde de erkek öğrencilerin daha memnun oldukları gözlemlenmektedir.

Bu farkın nereden kaynaklandığına bakıldığında, ortaya çıkan veriler sonucunda özel yurt personelinin kamu yurtlarına oranla daha girişici bir özelliğe sahip olması ve yurdun örgütsel yapısı bakımından da yenilikçi bir konumda olması en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kamu ve özel yurtlar arasındaki öğrencilerin algıladıkları hizmetlerin kalite seviyesi açısından ortaya çıkan bu farkın özel yurtlardaki personelin davranış tarzlarının daha girişici ve olumlu düzeyde olması ile yurttaki örgütsel kuralların kamu yurtlarına oranla daha yenilikçi bir seviyede oluşturulmasından kaynaklanmaktadır.

Bu nedenle çalışmanın birinci ve üçüncü hipotezleri de doğrulanmış bulunmaktadır. Kısacası, yüksek öğretimdeki gençlere sağlanan barınma hizmetlerinin algılanan kalitesi bu hizmeti sağlayan kurumların örgütsel kültürüne ait maddi unsurlardan olan davranış tarzları ve örgütsel kurallardan etkilenmektedir; ve kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark her iki kesimdeki kurumların örgütsel kültürlerinin maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, ana hipotezden yola çıkılarak oluşturulan 3 farklı hipotezin de çalışma sonucunda kabul edilmiş olması, araştırmanın ana savını da istatistiksel açıdan anlamlı kılmış ve öğrenci yurtları ile ilgili ilerideki muhtemel çalışmalara bilimsel açıdan katkı sağlayacağı çok açık bir gerçektir.

Günümüz kamu kurumlarında çalışanların davranışlarının belirleyicisi olarak önümüzde ancak yasal normlar bulunmaktadır. Ya da en azından böyleymiş gibi davranılmaktadır.

Yöneticisinden kapıcısına, bütün personelin uyma yükümlülüğü altında bulunduğu bu yasal normlar, teorik olarak, aynı zamanda, bu kurumların belirli standartlar dahilinde işlevlerini sürdürecekleri ve varlık amaçları dışında, hele bunlara aksi yönde bir aktivitenin gerçekleşmesinin önleneceği ön kabulünü de zımnen içerir.

Gerçekten, bürokratik örgütlenmelerin temel felsefesi bunu böylece içselleştirmektedir: “Bütün profesyonel edimlerin layıkıyla ele alınmaları ve kendi içsel kurallarına göre yürütülmeleri gerekir. Profesyonel bir görev verilen kişi kendisini bu görevle sınırlandırmalı ve bu göreve tamamen uygun olmayan bir şeyi – özellikle sevdiklerini ve sevmediklerini- göz ardı etmelidir”.

Dolayısıyla da profesyonel çalışan, bu kalıplar içinde sergilediği davranışları sonucu, yalnızca örgütsel kimliği içinde kalacağından, örgüt yararı açısından yapılmaması gereken bütün davranışların da uzağında olacaktır.

Günümüz kamu yurtlarında çalışanların davranışlarının belirleyicisi olarak önümüzde ancak yasal normlar bulunmaktadır. Ya da en azından böyleymiş gibi davranılmaktadır. Yöneticisinden kapıcısına, bütün personelin uyma yükümlülüğü altında bulunduğu bu yasal normlar, teorik olarak, aynı zamanda, bu kurumların belirli standartlar dahilinde işlevlerini sürdürecekleri ve varlık amaçları dışında, hele bunlara aksi yönde bir aktivitenin gerçekleşmesinin önleneceği ön kabulünü de zımnen içerir.

Gerçekten, bürokratik örgütlenmelerin temel felsefesi bunu böylece içselleştirmektedir: Bütün profesyonel edimlerin layıkıyla ele alınmaları ve kendi içsel kurallarına göre yürütülmeleri gerekir. Profesyonel bir görev verilen kişi kendisini bu görevle sınırlandırmalı ve bu göreve tamamen uygun olmayan bir şeyi - özellikle sevdiklerini ve sevmediklerini- göz ardı etmelidir.

Dolayısıyla da profesyonel çalışan, bu kalıplar içinde sergilediği davranışları sonucu, yalnızca örgütsel kimliği içinde kalacağından, örgüt yararı açısından yapılmaması gereken bütün davranışların da uzağında olacaktır.

Çalışmanın bulgularından yola çıkarak şu yorumları yapmak mümkün olacaktır:

Kamu yurtları genellikle bürokratik bir yapıya sahiptir ve dolayısıyla örgüt kültürünün maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar açısından bürokratik kültür kimliğini taşımaktadır.

Özel yurt işletmeleri ise bu durumun tam tersine girişimci bir kültüre sahiptirler. Çalışanların sergilediği davranışlar ve örgüt içerisindeki kurallardan kaynaklanan her türlü etkileşim ve kültür tamamen girişimci ve yenilikçi bir yapıya sahiptir.

SONUÇ

Sonuç olarak çok açıktır ki rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır. Ayrıca örgüt kültürü; örgüt üyelerinin kendilerini ve davranışlarını yorumlayıp değerlendirdiği normlar, değerler veya kurallar biçiminde ortaya çıkar.

Rekabetin önemli gücü olan bilginin ortaya çıkması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ise örgütün sahip olduğu değerlere bağlıdır. Örgüt kültürü, bir örgütün mistik, manevi ve maddi değerlerinden oluşan ve vazgeçilmez olarak nitelendirilen standart davranışlarıdır.

Hizmet kalitesinin önemi gün geçtikce artmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmaların da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Artan önem, hizmet kalitesinin etkin şekilde ölçülmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. “Ölçemediğini daha iyi hale getiremezsin.” deyişinden etkilenen hizmet sektörü hizmet kalitesini daha etkin bir şekilde ölçmeye çalışmaktadır. Bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar arasında en fazla kabul göreni Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL modelidir.

Çok genel olarak kullanma amacına uygunluk derecesi biçiminde tanımlanabilen kalite, hem mal hem de hizmet üreten firmalar için dikkate alınması gereken bir kavramdır. Çünkü, ürün kalitesinin iyileştirilmesi, hatalı üretimin asgariye indirilmesinin sonucu olarak, para ve zaman kaybını önler. Dolayısıyla da verimliliğin artması sağlanır, daha düşükmaliyetle daha üstün özelliklere sahip ürünlerin üretilmesi mümkün olur. Kalite düzeyinin yükseltilmesiyle rekabet üstünlüğü yaratılarak firmaların pazar payları artar ve prestij sağlanır. Kaliteli ürünler sunmanın sosyal boyutu olarak toplumların hayat standartlarında yükselme görülmesi, diğer bir deyişle, kalitenin yaşam koşullarına yansıması gibi farklı sonuçlardan bahsedilebilir.

Günümüzde insan yaşamını etkileyen her alanda en önemli kavram kalitedir. Kalite çeşitli kişiler tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bugün iş dünyasının üzerinde odaklandığı en önemli konu müşteridir. Kalite tanımı da genellikle müşteriye göre yapılmaktadır, ya da diğer bir ifadeile kalite tanımı müşteri tarafından yapılmaktadır. Bu yaklaşımdan yola çıkarak birçok kalite tanımı yapılmıştır. Bütün bu tanımlardaki ortak özellik tüketicinin tatmini olmaktadır. Hedef en yüksek verimlilik ile en yüksek müşteri tatminini sağlamaktır.

Hizmet, müşteri ile hizmeti sunan kişi veya kurumun karşılıklı olarak birbirleri ile diyalog kurmasını gerektiren bir sosyal faaliyettir. Hizmet organizasyonları, imalât organizasyonları dışındaki tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet organizasyonlarında üretim elle tutulan bir nesne değildir. Bu nedenle hizmet üretimi imalât üretiminden birçok açıdan farklılık göstermektedir.

Hizmet organizasyonlarında imalât üretiminde olduğu gibi standart bir üretim sağlamak zordur. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen koşullar ve nesneler test ve muayene edilebilir. Bu kabil organizasyonlarda genellikle daha geniş bir işlem hacmi bulunmaktadır. Bu durum prosesteki hata olasılığını da artırmaktadır. Hizmeti depolama imkânı yoktur. Bu sektörde insan daha önplana çıkmaktadır. Örneğin hastanelerde hasta bakımı, doktorların, hemşirelerin ve diğer çalışanların performansı ile çok yakından ilgilidir. Bundan dolayı “insan kaynakları ve yönetim” daha da ağırlıklı olarak ön plana çıkmaktadır.

Günümüzün artan rekabet koşullarında hem hizmet üretimi çok artmış, hem de mal ve hizmet üretimi iç içe girmiştir. Örnek olarak bir fast-food restoranında sandviç ve benzer şekilde elle tutulabilen ürünler üretilmekle beraber, buralarda müşteriye hizmet kalitesi ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle bu tip üretim yerlerini bir imalat üretimi yerinehizmet üretimi sınıfına almak daha doğru olur. Günümüzde imalât yapan bir çok firma için hizmet ve müşteri tatmini en önemli hedef olmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin başarılı olmasının birinci şartı, üst yönetimin desteğidir. TKY'ni kurmak, geliştirmek ve yaymak için çok enerji ve kaynak gerektiğinden, üst yönetimin desteği şarttır. Yönetim kademesinde bulunan kişinin temel görevleri, kuruluşun performansını yükseltmeye imkân veren sistemleri kurmak ve geliştirmek ve mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır.

Sistem geliştirmek yöneticilerin görevi olup, yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar. İnsan faktörü nedeni ile bazı aksaklıklar meydana geliyor ise, bunları giderecek tedbirleri almak yönetimin sorumluluğundadır. Çünkü insan kaynaklarını plânlayan da uygulayan da yöneticilerdir. TKY anlayışı esasen bir sistem geliştirme sürecidir. Bir yöneticinin başarısı emeğinin ve vaktinin ne kadarını sistem geliştirmeye, ne kadarını da mevcut sistem içinde çalışmaya harcadığı ile ölçülür.

TKY'nin uygulanmasında çoğu kararlar, üst yöneticiler tarafından orta ve alt kademe yöneticilere devredilir. Bir öğrenci yurdunda iyi bir kalite güvence programı uygulayabilmek için üzerinde durulması gereken faaliyetler şöyle özetlenebilir: "YURT için en önemli kişi ÖĞRENCİDİR". Öğrenci yurdu bu ana hedefe sahip olmalıdır. Yurdun amaçları açık olarak tanımlanmalı, imajı, yüksek performans olmalıdır. Sıkıntısız bir "yurt bakım proses akışı" ve "kalite yönlendirmeli stratejik planlama" sağlanmalıdır. Kalite ihtiyaçları ve beklentileri açıkça tanımlanmalı, beklentiler herkesin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.

Davranışlarda mükemmellik esas alınmalı, üst ve tepe yönetim, diğerlerine örnek olmalıdır. Düşük hedef ve amaçlar performansın da düşük olmasına neden olur. Yönetimin prensipleri, yurt çalışanlar tarafından uygulanmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmezler. Bunun için kalite yönetimi, yöneticilerin kalite ile ilgili taahhütlerini yerine getirmelerine ve bunlarda ısrar etmelerine bağlıdır. Üst düzey yöneticiler bu konuda ısrar ederlerse, astlar da aynı şekilde hareket eder. En iyi çalışan, kendisinden beklenen performansı gerçekleştiren kişidir. Yöneticilerin beklentilerinin çalışan tarafından algılanış biçimi önemlidir. Çalışanların algılamaları yöneticiler tarafından çok iyi analiz edilmelidir.

Bu analizler gözönüne alınarak oluşturulan standartlara çalışanlar kolaylıkla uyarlar. Çalışanların beklentileri, alt kademeden başlayıp orta kademe vasıtasıyla üst yönetime aktarılmalıdır.

Böylece, işletmelerin örgüt kültürlerindeki; paylaşılan vizyon ve örgütsel amaç ve değerleri anlama noktaları farklı seviyelerde olmaktadır. Kısaca örgüt kültürü, örgütü bir arda tutan bağdır. İşlerin nasıl yerine getirileceği hakkındaki temel varsayımları bize kültür sağlar. Bu açıdan düşünülecek olunursa örgüt kültürünün maddi ve manevi unsurları işletmeler için büyük önem taşımaktadır.

Dolayısıyla manevi olmayan unsurlar, kültürün somut yanını yansıtan teknolojik araç, gereç ve benzeri toplumların kalkınmalarında rol oynayan her şeyidir. Maddi kültür insan emeğinin bir sonucudur. Maddi kültür çabuk değişme özelliğine sahiptir çünkü insanlar ihtiyaca göre araç-gereç üretmekte ve yenisi için de arayışlara girişmekte gecikmemektedir.

Üstün başarı gösteren örgütlerin bu başarılarının ardında yatan gücü sahip oldukları örgüt kültürüne sahip oldukları yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkılarak söylenebilir. Örgütlerin sahip oldukları bu kültürel güç, işlerini yapma şekillerini yani başarıyı nasıl yakaladıklarını göstermektedir.

Kurallar, toplumsal yaşamda insanların ve organizasyonların davranış ve eylemlerine rehberlik eden, izin veren ve aynı zamanda sınırlayan formel ve informel ilkeler ve normlardır.

Kurumlar ise insanların bir zaman süreci içerisinde gösterdikleri davranışların, alışkanlıkların, geleneklerin, değerler ve inançlarının toplamını ifade eder.

Örgüt kültürü ise örgüt elemanlarının davranışlarına şekil ve yön veren değerler, normlar, inançlar, semboller ve liderlerden oluşmakta, aynı zamanda da örgüt amaçlarına ulaşmada onlara kılavuzluk yapacak unsurları barındırarak rakipleri karşısında bir bütün olarak hareket etmelerini sağlayacak bir kimlik vermektedir.

Güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerin en önemli özelliği insan kaynaklarına "en değerli varlıkları" muamelesi yapmalarıdır. Özellikle de insan unsurunun öneminin zirvede yer aldığı yurt işletmelerinde konunun önemi daha da belirginleşmektedir.

Bu nedenledir ki insan kaynaklarının örgütlerin en değerli varlığı kabul edildiği günümüz toplumunda acımasız rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler, sahip oldukları bu kaynakları, yine sahip oldukları örgüt kültürü çerçevesinde en etkin ve verimli şekilde kullanarak amaçlarına ulaşacaklardır. Çalışmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre öğrenci yurtlarında bu konuya öncelik veren kurumlar Özel Öğrenci Yurdu İşletmeleridir.

Başarılı öğrenci yurtları bu başarılarını yönetimlerine borçludurlar. Sahip oldukları kaynakları harekete geçiren, onlara yön veren, örgüt ve kültürünün devamını sağlayan, yönetimdir çünkü. Personele hey şeyden önce insan oldukları için önem veren, onların yüksek moralle çalışması için gerekeni yapan, iyi bir iletişim sistemi kuran, yetki ve sorumluluğun eşit dağıtıldığı, emir alıp vermede belirginliğin olduğu örgüt yapısını oluşturan, risk almayı teşvik eden yönetimler mükemmel sonuçlara ulaşabiliyorlar.

Yani örgüt kültürünün gücü, gerektiği gibi kullanıldığında başarı kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada kamu yurtlarında yönetimin personeli risk alma konusunda yeterince teşvik etmediği, ancak bahsi geçen diğer uygulamalarda başarılı olduğu görülmüştür.

Kültürel bir değere dönüştüğünde, yönetim aracı olan iletişimde, hızlı, doğru ve etkin bir sistemi oturtabilen yurt, örgüt kültürünün oluşumu, yayılması, yaşanması ve öğrenilmesi için gerekli zemini hazırlamış olur.

Çalışmanın uygulamalı bölümünde ele alınan öğrenci yurdu işletmeleri ile ilgili araştırma öncesi ortaya konulan savlar doğrulanmıştır. Kamu ve özel sektör öğrenci yurtlarının örgüt kültürlerinin öğrenciler açısından algılanan hizmet kalitesinin incelendiği çalışmada H_1, H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir.

Dolayısıyla, yüksek öğretimdeki gençlere sağlanan barınma hizmetlerinin algılanan kalitesi bu hizmeti sağlayan kurumların örgütsel kültürüne ait maddi unsurlardan olan davranış tarzları ve örgütsel kurallardan etkilenmektedir. Hipotez pozitif yönde doğrulanmıştır.

Öte yandan, kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetlerinin algılanan kaliteleri arasında fark vardır. Özel sektör öğrenci yurtlarındaki pozitif yönde oluşturulan örgüt kültürü ve öğrencilere sunulan hizmet kalitesinin kamu yurtlarına oranla daha yüksek seviyede algılandığı açıktır.

Bu gerçeğin yanısıra, kamu ve özel sektör tarafından sağlanan yüksek öğretimde barınma hizmetinin algılanan kaliteleri arasındaki fark her iki kesimdeki kurumların örgütsel kültürlerinin maddi unsurları olan davranış tarzları ve örgütsel kurallar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla, özel yurtlar personelin daha profesyonel ve olumlu anlayış tarzından ve örgütsel yapıdaki uyumdan dolayı kamu yurtlarından daha yüksek seviyede bir hizmet sunmakta ve sunulan bu hizmetler aynı oranda öğrenciler tarafından algılanmaktadır. Kamu yurtlarında ise barınma hizmetinin sağlandığı bu işletmelerde tamamen bir bürokratik yapı söz konusudur ve öğrenciler bu durumdan negatif yönde etkilenmektedirler. Bu açıdan ele alınacak olursa özel öğrenci yurtlarının girişimci bir kültüre sahip olduğu, diğer tarafran kamu yurtlarının ise genellikle bürokratik yapıya sahip oldukları söylenebilir. Bu durumda davranış tarzları ve örgütsel kurallar açısından kamu yurtlarının daha katı olduğu ve öğrencilere sunulan hizmetlerin bu faktörler nedeniyle olumsuz etkilendiği, dolayısıyla da algılanan hizmetin kalitesine negatif yönde etki ettiği açıktır.

Kamu yurtlarının bölüm içi ve bölümler arası iletişimde başarılı olduğu söylenebilir ancak kültürün bir parçası ve iletişimde önemli bir yer teşkil eden örgütsel sembollere ilişkin uygulamalarda yetersiz bulunmuş; mesleksel terminolojilerinin de tam anlamıyla oluşmadığı belirlenmiştir.

Yurtların kültürel profilini oluşturma ya da sürdürmede ilk adım işgören seçimiyle atılmakta, bilinçli ve isabetli bir işgören seçimini iyi değerlendirmek ise sosyalizasyon sürecine kalmakta. Yurdun kültürel değerlerinin öğretildiği, bireyi örgütle bütünleştiği ya da bütünleşemediği bu süreç kültürün öğrenilmesi açısından son derece önemlidir. Yurt yönetimi işgören seçimine verdiği önemi sosyalizasyon sürecine vermemekte, personelin örgüt kültürüne göre eğitimi uygulamaları yetersiz kalmaktadır.

Başarıya yurtların önemli özelliklerinden bazıları da başarısızlığa hoşgörü, başarıya ödülle yaklaşmak; personeline karar verme özgürlüğü tanıyıp gerektiğinde onların da katılımıyla gerçekleşecek kararlar almaktır.

Yenilikler açık olabilmenin, yenilik yapabilmenin şartlarından biri başarısızlığa katlanmaktır. Yakalanan başarının devamı için ise ödüllendirme şarttır.

Kamu yurtları yönetiminin sözü edilen uygulamalar konusunda eksikleri olduğu açıktır. Lakin bunun tam tersi uygulamaları özel yurtlarda gözlemlemek mümkündür. Yeniliklere açık olmamak beraberinde değişikliklere uyumsuzluğu getirir ki kamu yurtlarının değişikliklere uyum konusunda yine eksiklikleri vardır.

Kendilerini örgüte adamış kişilerin oluşturduğu bir yurtta işbirliği ve takım ruhu herhangi bir zorlamaya yer vermeden kendiliğinden oluşur. Çalışanların takım ruhunu kavramaları, otelin değerlerini, amaçlarını iyi bildikleri, daha kaliteli hizmet için çabaladıkları, kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri, işbirliği ve dayanışmaya her an hazır oldukları anlamına gelir. Bu açıklamalara paralel olarak, araştırma yaptığımız özel öğrenci yurtlarının işbirliği ve takım ruhunun oluşmasına ilişkin uygulamalarda başarılı olduğu belirtilebilir. Aynı şekilde kamu yurtları bu konuda başarısız olmuşlardır.

Ancak personelin kendi aralarındaki problemleri kendilerinin çözmeleri konusunda birtakım eksiklikleri her iki işletme türünde de yani hem kamu hem de özel öğrenci yurtlarında görülmektedir.

Yurdu başarıya ulaştıracak kültürü süratle oluşturmanın ve devamını sağlamanın en etkin yolu, işgören seçiminde otelin kültürel profiline uygun kişinin istihdamı, sosyalizasyonda ise kişinin yurdun kültürel kimliğini tanıtmaya yönelik yoğun bir eğitimden geçirilmesidir.

Özel yurtlarda girişimci-bürokratik kültürün daha yüksek ve olumlu gözeükmesinini nedeni, bürokratik kültürün esasında çok da olumsuz bir kavram olmadığını, iyi bürokrasinin örgüt kültüründe faydalı bir süreç olabileceğini göstermektedir. Çünkü bürokrasi olumlu anlamda kullanıldığında ya da hayata geçirildiğinde örgüt kültürü üzerinde etkili bir mekanizmadır.

Törenler ve biçimsel olmayan toplantılar personeli otelin kültürüne ve manevi değerlerine bağlayan önemli öğelerdir. Yurt yönetimi bu tür unsurları gereken önemi vermeli, düzenli bir biçimde bu tür etkinlikleri gerçekleştirmelidir. Bu bağlamda, aşağıdaki belirtilen etkinlikler yapılabilir:

- En iyi servis elemanı seçimi,
- Personelin doğum günlerini kutlama,
- Hafta sonu piknikleri vb. düzenleme,
- Ayın, yılın personeli seçimi,
- Bayram, yurdun kuruluş yılı ve yılbaşı eğlenceleri,
- Personel geceleri,
- Yurdun 5-10-15 yılını tamamlayan personele sertifika, rozet vb. dağıtımı törenleri.

Yurt personeline yeterince kişisel görüş ve önerilerini açıklama ve karar verme olanağı veren katılımcı yönetim politikası uygulanmalı, katılımı kültürün bir parçası haline getirip bireyin yurda bağlılık seviyesinin arttırılmasına çalışılmalıdır.

Amansız rekabet, hızlı ve sürekli değişimin yaşandığı günümüz toplumunda oteller yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için değişime ayak uydurmak zorunda olduklarından değişikliklere kolayca uyum sağlayacak esnek ve basit örgüt

yapıları oluşturmak zorundadırlar. Böylece karışıklıklar en aza indirgenip hız elde edebileceklerdir.

Baş döndürücü gelişmelere sahne olan hizmet sektörünün önemli bir uzvu konumunda bulunan otel işletmeleri personelini yenilikçi ve yaratıcı olmaları yolunda yönlendirmeli, risk almalarını desteklemelidir. Örneğin, mutfakta çalışan bir personele yemeğin sunumunun daha eğlenceli ve ilginç hale getirilmesine ilişkin fikrini deneme fırsatının verilmesi gibi. Böylece işler ve hayatlar daha anlamlı hale gelecek, manevi açıdan kendilerini güçlü hissedeceklerdir.

Yurt işletmelerini aynı sektörde yer alan diğer yurtlardan ayrı kılan özelliklerden biri de özel dil ve kelimeleri kullanarak oluşturdukları mesleksel terminolojileridir. Bu açıdan eksikleri olan kamu yurtları kendilerini farklı kılacak mesleksel terminolojilerini oluşturma konusuna önem vermeleri gerekmektedir.

Örgüt kültürünü anlamlı kılan iletişim süratli, doğru ve çok yönlü olarak yerine getirildiği sürece değer kazanır. Amaç ve işbirliğini beraberinde getiren etkin bir iletişim sistemi olmaksızın güçlü bir örgüt kültüründen söz edilemez. Bu nedenle yurt işletmeleri iletişim ve paralelinde işbirliği ve takım ruhunun oluşturulması için daha fazla çaba sarf etmelidirler.

Yetki ve sorumluluğun en alt kademelere kadar eşit olarak dağıtıldığı yalın ve yatay organizasyon yapıları oluşturulmalı, bu sayede bilgi en kısa şekilde herhangi bir değişikliğe uğramadan gereken yere ulaşabilecektir. Böylece, yapılan her işte kastedilen yol daha kısa sürede daha fazla olacaktır. Bu ise hem örgüt kültürünü öğrenme sürecini kısaltacak hem de daha sağlam temellere oturtacaktır.

Yurtta kullanılan teknoloji, hem bilginin istenilen yönde en hızlı şekilde akışını sağlayacak; otel donanımında kullanılan bütün maddi unsurların personelin daha rahat, istekle çalışabileceği şekilde olması personeli motive edip yurda bağlılığını arttıracağından gerek teknoloji, gerekse bahsedilen diğer maddi unsurların istenen şekilde düzenlenmesine yurt yönetimi gereken önemi vermelidir.

KAYNAKÇA

AHMED, P.K. (1998). "Culture and Climate for Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No: 1, s:30-43.

AKBABA, Atilla (2006). "Measuring Service Quality in the Hotel Industry - A Study in a Business Hotel in Turkey", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.25, s:170–192.

AKDEMİR, Ali (2000). *İşletme Bilimine Giriş,* Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

AKDEMİR, Bünyamin ve Yusuf Cahit ÇUKACI (2005). Örgüt Kültürü Değerleriyle Öğrenme Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi Araştırma Projesi.

AKGEMCİ, Tahir (2007). *Girişimcilik Kültürü ve Kobiler*, Gazi Kitabevi, Ankara.

AKTAN, Coşkun Can (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması,* İstanbul: TUGİAD Yayınları.

ALTAN, Şenol ve M. ALTAN (1999). *Bankacılık Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü,* İstanbul.

ALTUĞ, Duygu (1997). *Örgütsel Davranış: Toplam Kalite Anlayışı İçinde,* Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.

ALTUNAY, Arzu (1999). Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü: Falez Otel'de Örgüt Kültürü Araştırması, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

AMABILE, T.M., R. CONTI, H. COON, J. LAZENBY ve M. HERRON (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal,* Sayı: 39, No: 5, s:1154-1184.

ASHKANASY, N.M. ve C.R.A. JACKSON (2001). *Organizational Culture and Climate. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, Çev. Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, Volume:2, Organizational Psychology, Sage Publications, s:398-414.

ASHKANASY, N.M. (2003). *Organizational Culture: Mapping the Terrain Personnel Psychology,* Vol.56 No:1 s:254-257.

ATAY, K. (2001). *"Okul Kültürü", Kuramdan Uygulamaya Eğitim Yöntemi,* 23, s:179-191.

AYTAÇ, T. Yusuf (2004). Seçilmiş Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Örgüt Kültürü, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya.

BAKAN, İsmail; Tuba BÜYÜKBEŞE ve Çetin BEDESTENCİ (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım,* İstanbul: Aktüel Yayınları.

BAŞARAN, İbrahim Ethem (1991). *Örgütsel Davranış,* Ankara: Gül Yayınevi.

BENNET, Roger (1997). *Organizational Behaviour*, London: Financial Times Pitman, 3rd Edition.

BEUGELSDIJK, Sjoerd, Niels G. NOORDERHAVEN ve Carla I. KOEN (2003). *Organizational Culture*, Alliance Capabilities and Social Capital, Tilburg University Publication.

BIGNE, J.E., C. MARTINEZ, M.J. MIQUEL ve L. ANDREAU (2003). "SERVQUAL Reliability and Validity in Travel Agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, No.1, s: 258–262.

BITNER, M.J., B.H. BOOMS ve M.S: TETREAULT (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54, s:71-84.

BOWEN, D.E. ve B. SCHNEIDER (1986). *Boundary-Spanning Role Employees and The Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research*, The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, Eds; J.A. Czepiel vd., Lexington Books, USA.

BOZDAĞ, Nihat; Şenol ALTAN ve Murat ALTAN (2003). "Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", *VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu,* Gazi Üniversitesi, Ekonometri Bölümü 29, 30 Mayıs 2003, Beşevler: Ankara.

BOZKURT, Rıdvan (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Hızlandıran Kültürel Varsayımlar ile İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamalar,* Çev. Z. Aycan, Z, Ankara, Türk Psikologlar Derneği, Yayın No: 21, s:119-138.

BOZKURT, Rıdvan (2002). *Süreç İyileştirme,* MPM Yayını, Ankara.

BOZKURT, Tülay (1997). "İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, *TPD ve Kal-Der Yayınları*, 2. Baskı.

BROWN, Andrew (1998). *Organisational Culture*, London: Financial Times: Pitman, 2nd Edition.

BULGAN, Uğur (2002). Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesinin Uygulaması, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

CILGA, İbrahim (1994). "Gençlik ve Yaşam Niteliği", *Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayınları*, Yayın No: 126, Ankara.

CLARK, B.R. (1972). *The Organizational Saga in Higher Education,* Administrative Science Quarterly, C.17, s:178-184.

CLARKE, T. (1996). *Organizational Climate, Productivity and Creativity*, Prepared for the Canadian Government Working Group on Rewards, Recognition and Incentives, sponsored by the National Research Council of Canada, July 5.

COOPER C.L., S. CARTWRIGHT ve C.P. EARLEY (2001). *The International Handbook of Organizational Culture and Climate,* Chichester, UK: Willey.

CÜCELOĞLU, Doğan (1996). *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CZEPIEL, J.A., M.R. SOLOMON, C.P. SURPRENANT ve E.G. GUTMAN (1986). *The Service Encounters: An Overview,* The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, Eds; J.A. Czepiel vd., Lexington Books, USA.

ÇAKIRER, Mehmet Akif (2003). Hastanelerde Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümü, Afyon Kocatepe Üniversitesi.

ÇATI, Kahraman (2003). Ulaşım Hizmetlerinde Hizmet Kalitesi ve Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs 2003, Cilt:27, No:1, s:121-14.

ÇELİK, Vehbi (1993). "Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi"*, Verimlilik Dergisi,* No:1 Milli Prodüktive Merkezi, Ankara.

DANIŞMAN, Ali ve Hüseyin ÖZGEN (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi, Çukurova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Adana.

DAVİS, S. (1971). *Comparative Management: Organizational and Cultural Perspectives.* Englewood Clifts: Prentice Hall.

DEAL, T.E. ve A.A. KENNEDY (1982). *Corporate Cultures,* Wesley Publishing, Massachusetts.

DENISON, D.R. ve A.K. MISHRA (1995). "Towards a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science,* Vol. 6, No.2, s:204-223.

DENISON, Daniel R. (1996). "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate?" *Academy of Management Review*, Vol. 21, s:619-655.

DENISON, Daniel R. (2003). "Reviews on Organizational Culture: The Handbook of Organizational Culture and Climate by Neal Ashkanasy", *Administrative Science Quarterly,* Vol. 48, No. 1, s:119-127.

DESPHANDE, R. and RALEY, J. U. (2004). "Organizational Culture, Market Orientation, Innuvativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey. International ", *Journal of Research of Marketing*, 21(1), s:3-22.

DİCLE, İ. Atilla ve Ülkü DİCLE (2001). "Farklı Kültürlerde Yöneticilerin İşe İlişkin Değer Sistemleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Singapur Örneği", *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 24-26 Mayıs 2001, Silivri: İstanbul.

DİCLE, Ülkü (1974). "Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme", Ankara: *MPM Yayınları,* No:169.

DİNÇER, Ömer (1994). *Strateji Yönetimik ve İşletme Psikolojisi,* Timaş Yayınevi, İstanbul.

DURSUN, Fatih (2003). Örgüt Kültürünün Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli.

DURSUN, Yunus ve Meral ÇERÇİ (2004). "Algılanan Sağlık Hizmet Kalitesi, Algılanan Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyet İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık 2004, s:1-16.

EFİL, İsmail (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon,* Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Yayınları Vakfı, Yayın No: 80, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

EKER, Ayşegül (1990). *Örgüt Psikolojisi,* Aklıselim Ofset Tesisleri, İzmir.

ERDEM, Ferda ve Özen İŞBAŞI (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılanmaları – Organizational Culture in Educational Institutions and the Perceptions of Student Subculture", *Akdeniz Ünivesitesi, İ.İ.B.F. Dergisi* (1), s:33-57.

ERDOĞAN, İlhan (1994). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış,* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

ERDOĞAN, İlhan (1997). *İşletmelerde Davranış,* İstanbul: Dönence Basın Yayın, 2. Baskı.

EREN, Erol (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

ERTEKİN, Yücel (1978). *Örgüt İklimi,* Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:174.

ERTÜRK, Mümin (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul.

FEY, Carl F. ve Bemaish W. PAUL (2001). "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia"*, Organizational Studies*, Vol. 22, s:853-882.

GAGLIARDI, Pasquale (2003). "Review on Understanding Organizational Culture by Mats Alvesson", *Administrative Science Quarterly,* Vol. 48, No.1, s: 133-137.

GANESH, Shiv (1982). "Assessing Organizational Culture: Six Communicative Practices", *Western Journal of Communication* 46, Spring 1982, s:115-130.

GEERTZ, C. (1973). *The Interpretation of Cultures,* New York, Basic Books.

GENÇ, Nurullah (1993). *Örgüt Kültürünün Oluşumu: Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi,* Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Fındıkoğlu Araştırma Merkezi Yayınları.

GIBSON, James L. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes,* Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin, 11th Edition.

GONÇALVES, Karen P. (1998). *Services Marketing: A Strategic Approach*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

GREENBERG, Jerald ve Robert A. BARON (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 7th Edition.

GRÖNROOS, C. (1994). "From Scientific Management to Service Management: A Management Perspective for the Age of Service Competition"*, International Journal of Service Industry Management*, Vol.5, No:1.

GÜÇLÜ, Nezahat (2002). *Örgüt Kültürü*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü.

GÜLMEZ, Mustafa (2005). "Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* Cilt 6, Sayı 2.

GÜMÜŞSUYU, Çağdaş. (2005). *Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Çalışması,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara: TODAİE Masaüstü Yayıncılık.

GÜMÜŞOĞLU, Şevkinaz; S. ERDEM; G. KAVRUKKOCA ve A. ÖZDAĞOĞLU (2002). Belediyelerde Beklenen Algılanan Hizmet Kalitesinin "SERVQUAL" Modeli İle Çözülmesi ve Muğla İlinde Bir Uygulama, D.E. Üniversitesi, İzmir.

GÜNEY, Semra ve G. UYSAL (2002). "Girişimcilik ve Kültür", *Vergi Sorunları Dergisi*, Sayı 165, s:111-125.

GÜNEY, Semra ve Aysun ÇETİN (2003). "Kültürün Girişimciliğe Etkisi ve Türkiye'de Girişimcilik Kültürü - The Impact of Culture to the Entrepreneurship and Entrepreneurial Culture in Turkey", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 21*, Sayı 1, s:189-210.

GÜNEY, Semra (2004). *Entrepreneurship: Concepts and Current Topics in Entrepreneurship,* Ankara: Siyasal Kitabevi, 2. Basım.

GÜRÇAY, Cemile (1997). İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Yönetim ve Çalışma Sosyolojisi Anabilim Dalı; Buca: İzmir.

GÜRGEN, Haluk (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi,* İstanbul: Der Yayınları.

GÜVENÇ, Bozkurt (1994). *İnsan ve Kültür,* Remzi Kitabevi, İstanbul, 6. Baskı.

GÜVENÇ, Bozkurt (1995). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız,* Remzi Kitabevi, İstanbul.

HACIEFENDİOĞLU, Şenol, Kocaeli Üniversitesi (2006). "Algılanan Hizmet Kalitesinin Kurum Bağlılığı Yaratmadaki Etkisi: Bir Büyükşehir Belediyesi Uygulaması - The Effect of Perceived Service Quality on Associational Commitment: An Application on a Metropolitan Municipality", *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Oturum VD, Kocaeli.

HALİS, Muhsin (2000). "Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler", *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:11, Sayı:1.

HESKETT, James L. (1986). *Managing in the Service Economy*, Harvard Business School Press, USA.

HICKS, Herbert G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,* Çev. O. Tekok v.d., 3. Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi.

HISRICH, Robert D., Michael P. PETERS, and Dean A. SHEPHERD (2005). *Building the Management Team and A Successful Organization Culture*, New York: McGraw-Hill Irwin.

HOFF, Michael (1977). *Sosyal Psikolojik Açıdan Grupta Bütünleşme,* Çev.Aliye Mavili Aktaş, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

HOFFMAN, K. Douglas ve John E.G. BATESON (1997)., *Essentials of Services Marketing*, Fort Worth: Dryden Pres:

HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work related Values,* Beverly Hills: Sage Productions.

HOFSTEDE, G., B. NEUJEN, D.D. OHAVY ve G. SANDERS (1990). "Measuring Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No: 2, s:286-316.

HOFSTEDE, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind,* London, McGraw-Hill.

HOFSTEDE, G. (2000). *Organizational Culture: A Reply to Dianne Lewis. Strategic Change,* Vol. 9, s:135-137.

HOFSTEDE, G. (2001). "Culture's Recent Consequences: Using Dimension Scores in Theory and Research"*, International Management of Cross Cultural Management*, Vol.1, No:1, s:11-30.

HOPKINS, Andrew (2006). *Studying Organisational Cultures and Their Effects on Safety,* Department of Sociology, in the Faculty of Arts, and National Research Centre for Yönetim ve Organizasyon Yaz Semineri OHS Regulation, Australian National University, Australia,, Received 23 January 2006; received in revised form 20 April 2006; accepted 10 May 2006.

İSLAM Yücel, "Kamu Yönetiminde Müşteri Anlayışının Oluşması ve T.K.Y.'nin Etkileri" *Standard Dergisi,* Sayı: 471, Mart 2001, s:68

İSLAMOĞLU, A. Hamdi, Burcu CANDAN, Şenol HACIEFENDİOĞLU ve Kenan AYDIN (2006). *Hizmet Pazarlaması*, Bayrampaşa: İstanbul, Beta Yayınları, Ekim 2006.

KABAKLI, Ahmet (1976.). *Bürokrasi ve Biz***.** Boğaziçi Yayınları, İstanbul.

KARAHAN, Kasım (2006). *Hizmet Pazarlaması*, Bayrampaşa: İstanbul, Aralık 2006.

KARATEPE, Osman Mübin (2002). Algılanan Hizmet Kalitesi, Müşteri Tatmini ve Müşteri Satın Alma Niyeti Ararsındaki İlişki: KKTC Gazi Mağusa İlçesi'nde Banka Müşterileri Üzerinde Bir Araştırma, Danış. Leyla Şentürk Özer, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

KARATEPE, Osman M.; U. YAVAŞ, ve E. BABAKUŞ (2005). "Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12 (2005), 373-383

KATZ, D. ve R. KAHN (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,* (Çev. Halil Can), TODAİE Yayını.

KILMANN, R.H. ve M.J. SAXTON (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture,* Çev. R. SERPA, San Francisco, Jossey-Bas:

KOÇEL, T. (1994). *İşletme Yöneticiliği,* İstanbul: Beta Yayınları, 5. Basım.

KOÇEL, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği,* Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KONO, T., (Ed.) (1992*). Corporate Culture and Long-range Planning, Strategic Management in Japanese Companies,* Pergaman Pres, Oxford.

KORTE, Russek F. and Thomas J. CHERMAK (2006). "Changing Organizational Culture with Scenario Planning", *International Journal of Elsevier Science Direct*, 2006 Elsevier Ltd.

KOZLU, Cem (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü,* İstanbul: Bilkom Yayınları.

LAM, Terry and H.Q. ZHANG (1999). "Service Quality of Travel Agents - The Case of Travel Agents in Hong Kong", *Journal of Tourism Management* 20, s:341-349.

LEHTINEN, Jarmo R. (1983). *Customer-Oriented Service System,* Tampere University, Tampere, Finland.

LEWIN, K. (1963). *Field Theory in Social Sciences,* Çev. D. Cartright, Tavistok Publications Ltd.

LOVELOCK, Christopher H. ve J. WIRTZ (2004). *Services Marketing*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 5th Edition.

MARTIN, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain,* Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

MAULL, R.; P. BROWN ve R. CLIFFE (2001). "Organizational Culture and Quality Improvement"*, International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No: 3, s:302-326.

MORGAN, G. (1998). *Yöntem ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul.

MYERSCOUGH, Mark A. (2002). *Concerns about SERVQUAL's Underlying Dimensions*, Illinois State University, IACIS.

NEWMAN, K. (1997). "*Re-engineering for Service Quality: The Case of Leicester Royal İnfirmary Total Quality Management",* Vol. 8 (5), s:255-264.

NORMANN, Richard (1988). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses,* John Wiley and Sons, Ltd., USA.

NYQUIST, J.D., M.J. BITNER ve B.H. BOOMS (1986*). Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Indicent Approach,* The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses, Eds. J.A. Czepiel v.d., Lexington Books, USA.

ORAL, Saime ve Hilmi YÜKSEL (2006). *Hizmet İşlemleri Yönetimi*, Kanyılma Yayıncılık, Buca: İzmir.

OWENS, R.G. ve C.R. STEINHOFF (1989). "Towards a Theory of Organizational Culture", *Journal of Organizational Administration*, Vol.27, No:3.

ÖKTEM, Mustafa Kemal; D.N. LEBLEBİCİ; M. ARSLAN; M. KILIÇ ve M.D. AYDIN (2003). "Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma", *Hacettepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:21, No:1.

ÖZEN, Şükrü (1996). *Bürokratik Kültür 1: Yönetsel Değerlerin Toplumsal Temelleri,* Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü – TODAİE, Ankara.

ÖZEN, Şükrü (1998). "Örgütsel Araştırmalardaki Sosyal Beğenirlik Etkisinin Türk Toplumsal ve Bürokratik Kültürü Bağlamında İncelenmesi", *VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri,* s:107-121, 21-23 Mayıs, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

ÖZER, A. Kadir (1997). *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici – Liderlik Modeli*, İstanbul: Varlık Yayınları, 1997.

ÖZDEMİR, Hüseyin (2001). *Osmanlı Devleti'nde Bürokrasi*. Okumuş Adam Yayıncılık. İstanbul.

ÖZKALP, E. ve Ç. (Ed.) (2000). *'Örgüt Kültürü' Örgütsel Davranış,* Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZTÜRK, Yüksel ve Kadir SEYHAN (2005). "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* 2005, Sayı:1.

ÖZTÜRK, S. Ayşe (2006). *Hizmet Pazarlaması,* Ankara: Ekin Kitapevi, Başak Matbaacılık, 6. Basım.

PARASURAMAN, A., L. L. BERRY ve V.A. ZEITHAML (1991). "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale", *Journal of Retailing*, Volume 67; No:4.

PARASURAMAN, A. (2002). *Defining, Assessing, and Measuring Service Quality A Conceptual Overview*, Library Assessment and Benchmarking Institute, Monterey, CA.

PARKER, Martin (2000). *Organizational Culture and Identity*, Beverly Hills: Sage Publications.

PEHLİVAN, İnayet (2001). *Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik,* Ankara: PEGEM A. Yayınları.

PEKER, Ömer (1995). *Toplam Kalite Yönetimi,* AİD, XXVI, 1, Ankara: TODAİ.

PELLEGRINI, Ekin K. ve T.A. SCANDURA (2006). "Leader–Member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", *Journal of International Business Studies*, Volume 37, s:264–279.

PETERS, T. ve R. WATERMAN (1982a). *In Search of Excellence,* New York, Harper and Row.

PETERS, T. ve R.H. WATERMAN (1982b). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı – Mükemmeli Arayış,* Çev. S. Sargut, Altın Kitaplar, İstanbul.

PETTIGREW, A.M. (1979). *On Studying Organizational Cultures,* Administrative Science Quarterly, c.24.

PUNNET, B.J. (1995). "Review on Reframing Organizational Culture by Peter J. Frost; Larry F. Moore; Meryl R. Louis; Craig C. Lundberg; Joanne Martin", *Journal of Organizational Behavior,* Vol. 16, No. 5. s:498-499.

QUCHI, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge,* Reading Mass, Addison Wesley.

QUCHI, William (1989). *Teori Z,* Çeviren: Yakut Güneri, Modern Yönetim Dizisi, İlgi Yayıncılık, İstanbul.

QUINN, R.E. ve K. CAMERON (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol.29, s:33-51, January 1983.

REICHERS, A.E. ve B. SCHNEIDER (1990). *Climate and Culture: An Evolution of Cconstructs,* Çev. B. Schneider, Organizational Climate and Culture: s:5-39, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

REID, Robert D. ve D.C. BOJANIC (2001). *Hospitality Marketing Management*, New York: J. Wiley, 3rd Edition.

ROKEACH, Milton (1973). *The Nature of Human Values,* The Free Press, New York.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ (1998). *Örgütsel Psikoloji,* Bursa: Alfa/Aktüel Kitapevleri.

SCHEIN, Edger (1976). *Örgüt Psikolojisi,* Çev. M. Öztürk, İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir.

SCHEIN, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership,* San Francisco, Jossey-Bass Business and Management Series, 2nd Edition.

SCHERMERHORN, John R.; J.G. HUNT. ve R.N. OSBORN (2004). *Core Concepts of Organizational Behavior*, Hoboken, NJ: Wiley.

SCHMENNER, R.W. (1986). "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, Vol:27, No:3, s:21-32.

SELCNICK, P. (1957), *Leadership in Administration,* Evanston, IL: Row, Peterson.

SHAHIN, Arash (2004). *SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in Delivering Quality Services*, Department of Management, University of Isfahan, Iran

SHAWYUN, Teay (2000). *Service Quality and the AuQS 2000 Quality Management System*, AuQS 2000, Quality Assurance, Assumption University.

SKERLAVAJ, Miha; M. J. STEMBERGER; R. SKRINJAR ve V. DIMOVSKI (2007), *Organizational Learning Culture: The Missing Link between Business Process Change and Organizational Performance*, International Journal of Production Economics 106, Accepted 12 July 2006, Available online 20 September 2006, s:346-367.

SMIRCICH, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis"*, Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, s:339-358.

SOTERIOU, Andres ve Stavros A: ZENIOS (1997). Efficiency, Profitability and Quality of Banking Services, University of Pennyslvania, The Wharton School, The Wharton Financial Institutions Center, Working Paper, Draft of May 5, 1997.

STOCK, Gregory N.; K. L. McFADDEN and C. R. GOWEN (2007), "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors"*, International Journal of Production Economics 106*, Accepted 12 July 2006, Available online 26 September 2006, s:368-392.

SUNGUR, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce,* İstanbul: Evrim Yayınevi, 2. Baskı.

ŞAYLAN, Gencay (1974). *Türkiye'de Kapitalizm, Bürokrasi ve Siyasal İdeoloji*. Sevinç Matbaası, Ankara.

ŞİMŞEK, M. (1998). *Kalite Yönetimi,* Alfa Basın Yayım Dağıtım, İstanbul, s:204.

ŞEKERKAYA, Ahmet (1995). "Hizmetlerde Kalite Nasıl Ölçülmeli? Kalite Ölçümünde Genel Bir Değerlendirme", *I. Ulusal Pazarlama Sempozyumu*, Pazarlama ve Kalite, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 27-29 Ekim 1995.

ŞİŞMAN, Mehmet (1994). *Örgüt Kültürü,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

TANER, Bahar (1993). *Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların İş Tatmininin Değerlendirilmesi,* Anatolia: Turizm ve Çevre Kültürü Dergisi, Yıl:4, Sayı:3, Ankara.

TEKİN, Mahmut.(2004) *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara.

TERZİ, Ali (2000). *Örgüt Kültürü,* Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.

TOFFLER, Alvin (1981). Gelecek Korkusu: Şok, Çev. Selami Sorgut, İstanbul, s:113.

TOKLUCU, Ekrem (2001). "Türkiye'de Kamu Yönetimi ve Verimlilik", *Standard Dergisi*, Sayı:471, Mart 2001, s:68.

TÖRELİ, B.C.; M. ÇİFTÇİ ve C. EROL (1999). *Cumhuriyetimizin 75. Yılında YURTKUR*, Ankara, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

TRICE, M., BEYER J. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. Academy of Managament Review, Vol. 9, s:653-669.

TROMPENAARS, F. (1994). *Riding the Waves of Culture,* London, The Economist Books Ltd.

TÜRK, M. Sezai (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Halkla İlişkiler Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya.

UNUTKAN, Göksel Ataman (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü,* İstanbul: Türkmen Kitapevi.

UNUTKAN, Göksel Ataman (1999). Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

UNWIN, Karen (2002). *A Whitepaper on Organisational Culture*, Brighteye Performance Ltd.

UYGUÇ, Nermin (1992). Hizmet Kalitesi Olgusunun Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, İzmir.

UYGUÇ, Nermin (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

UYGUÇ, Nermin ve Yasemin ARBAK (1993). "Algılanan Hizmet – Müşteri Doyumu – Algılanan Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişkiler", *E.Ü. Edebiyat Fakültesi Psikoloji Seminer Dergisi,* Sayı:10, s:59-73.

ÜZEREM, Nevin (1997). "Hizmet Kalitesinin Yönetimi", *Pazarlama Dünyası*, Yıl:11, Sayı:63, Mayıs-Haziran 1997.

VARİNLİ, İnci ve Aysel ÇAKIR (2004). "Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki: Kayseri'de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı: 17, No:2, s:33-52.

VAROL, Muharrem (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,* Cilt: XLIV, Sayı:1-2, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi ve Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları.

VAROL, Muharrem (1993). *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş,* Ankara: A.Ü. İletişim Fakültesi.

WALLACH, E. (1983). "Individuals and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal,* Vol. 2, s:28-36.

WILKINS, A.L. ve W.G. QUCHI (1983). "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Organizational Culture and Performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, September, s:468-481.

WILLIAMS, Alistair (2004). *Understanding the Hospitality Consumer*, Oxford; Boston: Butterworth-Heinemann.

WOODMAN, R.; J. SAWYER ve R. GRIFFIN (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, Sayı:18, s:293-321.

YAHYAGİL, Mehmet Yusuf (2004). "The Interdependence between the Concepts of Organizational Culture and Organizational Climate: An Empirical Investigation", İstanbul Üniversitesi, *İşletme Fakültesi Dergisi,* İstanbul, Cilt: 33, Sayı:1, s: 69-98.

YAHYAGİL, M.Y. ve G. DEMİREL (2005). "Birey-Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi", *13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* Kongre Bildirileri, s:57-61.

YILMAZ, Veysel ve H. Eray ÇELİK (2005). *Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Bankaya Bağlılık Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması*, Osmangazi Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Eskişehir.

YÜKSEL, Ülkü ve Aslı YÜKSEL (2004). *Hizmet Pazarlaması*: Turizm Pazarlaması–Bankacılık Pazarlaması, Beta Yayınları, İstanbul.

YURTKUR, (1998). *YURTKUR'un Tarihçesi*, Ankara: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

YURTKUR, (1999). *Yurtkur Hizmet Kılavuzu*, Ankara: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

YURTKUR, (2003). *Yurtkur 2003*, Ankara: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

ZEITHAML, Valarie A., L. Leoanard BERRY ve A. PARASURAMAN (1988). "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality", *Journal of Marketing,* Vol:52.

ZEITHAML, Valarie A. ve M.J. BITNER (1996). *Services Marketing*, New York: McGraw Hill.

ZEITZ, G.; R. JOHANESSON ve J.E. RITCHIE (1997). "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture: Development and Validation", *Group & Organization Management*, Vol. 22 No: 4, s:414-444.

ZHOU, Kevin Zheng; D.K. TSE ve LI J. JUAN (2006). "Organizational Changes in Emerging Economies: Drivers and Consequences", *Journal of International Business Studies,* Volme 37, s:248–263.

www.kyk.gov.tr 12/01/2007

T.C. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Resmi Web Sayfası

http://www.alomaliye.com/ozel_ogrenci_yurtlari_yonetmeligi.htm 22/12/2006

Özel ÖĞRENCİ YURTLARI YÖNETMELİĞİ

http://en.wikipedia.org/wiki/AGIL_Paradigm 13/03/2007

www.obydb.meb.gov.tr 22/04/2007

Ek 1: Anket I – Örgüt Kültürü (Personel)

Bu anket yurdunuzdaki mevcut örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik olarak doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle yurdunuzdaki örgüt kültürünün hizmet kalitesine etkisi ile ilgili uygulamaların saptanması amaçlanmaktadır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her birinin sizin düşüncelerinizi ne derece yansıttığını, o ifadenin altındaki değerlendirme ölçeği üzerinde eğer

Kesinlikle Katılmıyorsanız 1'i
Katılmıyorsanız 2'yi
Kararsızsanız 3'ü
Katılıyorsanız 4'ü
Kesinlikle Katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

Yapılan bu bilimsel araştırmaya zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

H. Alpay KARASOY

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Kamu Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi

1. **Yurt yönetimi daha iyi hizmet sağlanabilmesi için kontrol edici bir sistem uygular.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

2. **Yurtta, fiziksel iş ortamından kaynaklanan problemim yoktur.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. **Yurt yönetimi çalışanların, karşılaştıkları sorunlarda çözüm üretebilmeleri için gerekli olan destekleyici iş eğilimini sağlar ve esneklik gösterir.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. **Yurttaki departmanlar ve departmanlardaki çalışanlar arasında sıkı bir iletişim vardır.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. **Yurtta kullandığımız iletişim materyallerinin görünümü oldukça güzeldir.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. **Tüm personel tarafından öğrencilere verilen bilgi istikrarlıdır.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. **Yurt çalışanları olarak deneyimli bir kadroya sahibiz.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. **Yurt yöneticileri ve personel yurtta olabilecek her türlü değişikliğe kolayca uyum sağlar.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. **Yurt personeli olarak öğrencilere her zaman terbiyeli bir şekilde hizmet veririz.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Yurt personeli olarak öğrencilerin ihtiyaçları açısından duyarlı olmaya çalışıyoruz.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Öğrencilerin problemlerini çözebilmek için istekliyimdir.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Yurtta personele verilen eğitimlerde öğrencileri anlamanın esas olduğu ve bu konuda yönetimin her zaman çalışanların destekçisi olduğu belirtilir.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Çalışanlar olarak güvenli bir yurt ortamında çalıştığımızı düşünüyorum.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Yurt personeli görevleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle görüşebilir.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Çalışma sistemi açısından yurt prensiplerinden bir tanesi hızlı hizmet sunumudur.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Yurt personeli olarak öğrencilere her zaman yardımcı olmayı arzuluyoruz.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Öğrencilere elimden geldiği kadar özenli ve bireysel ilgi sağlamaya çalışırım.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Personel kendi arasındaki sorunları yöneticilere başvurmadan yine kendisi çözer.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. Yurda bir personel alınırken kişisel davranışlarının nezaket kuralları ile doğru orantılı olduğunun önemli olduğu yurt yönetimi tarafından belirtilir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

20. Yurtta öğrenciler için sağladığımız hizmetleri sadece üst yönetim belirler ve istedikleri şekilde sonuçlandırılmasını talep eder.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

21. Görev ve sorumluluklarımız açısından yönetim yapısının özelliği nedeniyle genellikle sadece kendi departman yetkililerimizle iletişim içerisinde bulunuruz.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

22. Mümkün olduğunca şık ve temiz giyinerek düzgün görünmeye önem gösteririm.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

23. Yurt çalışanları olarak vaat ettiğimiz hizmetleri gerçekleştirmede her zaman kararlıyızdır.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

24. Yönetim, yurdun iç görünümünün görsel açıdan cazip bulunmasına özen gösterir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

25. Yönetim, yurdun dış görünüşünün görsel açıdan alımlı bulunmasını sağlar.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

26. Çalışanlar ile aramızda sıkı bir iletişime sahip olduğumuz için her konuda bilgi alabiliyoruz.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

27. Yurdun farklı departmanlarında görev yapan yurt personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalışır.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

28. Öğrencilerin isteklerine ancak yurt yönetmeliğindeki kuralların öngördüğü şekilde karşılık verilebilmektedir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

29. Yurttaki personeller pozisyonları açısından yeteri kadar bilgiye sahiptirler.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

30. Bu yurtta öncelikli olarak personelin nezaket kuralları çerçevesinde çalışması istenmektedir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

31. Çalışanlar yöneticiler ile çalışma sistemi hakkındaki düşüncelerini rahatlıkla önerebilir ve tartışabilir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

32. Yurt yönetimi işe alınış sürecinde güvenlik konusu açısından tatmin edici bilgi sağlıyor.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

33. Üst yönetim çok otoriter olduğundan alt personel devamlı itaat etmek durumunda kalır.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

34. Cinsiyetiniz?

Kadın ..... ☐

Erkek ..... ☐

35. Yaşınız?

18-25 ..... ☐

26-30 ..... ☐

30 ve daha büyük ..... ☐

36. Eğitim durumunuz?

İlkokul/Ortaokul/İlköğretim..... ☐
Lise ☐
Üniversite ..... ☐

37. Çalıştığınız yurdun adı nedir?

.....

38. Ne kadar süredir bu yurtta çalışıyorsunuz?

2 yıl ve daha az..... ☐
2-5 yıl arası..... ☐
5-10 yıl arası..... ☐
10 yıl ve daha fazla ..... ☐

39. Yurttaki pozisyonunuz?

.....

40. Yurttaki çalışma koşullarından memnun musunuz?

☐ Evet ☐ Hayır

Ek 2: Anket II – Algılanan Hizmet Kalitesi (Öğrenci)

Bu anket yurdunuzdaki mevcut örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik olarak doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevapların değerlendirilmesiyle yurdunuzdaki örgüt kültürünün hizmet kalitesine etkisi ile ilgili uygulamaların saptanması amaçlanmaktadır. Söz konusu anketin sonuçları, tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Lütfen aşağıdaki ifadelerden her birinin sizin düşüncelerinizi ne derece yansıttığını, o ifadenin altındaki değerlendirme ölçeği üzerinde eğer

Kesinlikle Katılmıyorsanız 1'i
Katılmıyorsanız 2'yi
Kararsızsanız 3'ü
Katılıyorsanız 4'ü
Kesinlikle Katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.

Yapılan bu bilimsel araştırmaya zaman ayırarak katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

H. Alpay KARASOY

Hacettepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Kamu Yönetimi Doktora Programı Öğrencisi

1. **Yurt personeli ve yöneticiler her seferinde daha kaliteli hizmet verebilmek için ellerinden geleni yaparlar.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

2. **Yurtta, fiziksel iş ortamından kaynaklanan problemim yoktur.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

3. **Yurt çalışanları karşılaşılan sorunları çözebilmek için yeterli bilgiye sahiptirler.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

4. **Yurttaki bölümler arası iletişimin görevlerin tam olarak yerine getirilmesi için yeterli olduğunu düşünüyorum.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

5. **Yurt odaları teknolojik açıdan iyi donanımlı eşyalara sahiptir.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

6. **Yurt çalışanları öğrencilere tam ve doğru bilgi verir.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

7. **Yurt çalışanları deneyimlidir.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

8. **Yurttaki değişikliklerden her personel haberdardır ve bizlere aynı bilgiyi iletirler.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

9. **Yurt çalışanlarının terbiyeli şekilde davranmaları yurdun olumsuz taraflarını görmememi sağlıyor.**
   1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
   4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

10. Yurt çalışanları öğrencilerin ihtiyaçları ve istekleri açısından duyarlı olmaları bizleri memnun ediyor.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

11. Yurt çalışanlarının problemlerimizi çözmedeki isteklilikleri hızlı bir hizmet almamızı sağlıyor.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

12. Yurt çalışanları öğrencileri anlayışla karşılar.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

13. Emniyet açısından yurdun yeterince güvenli olduğunu düşünüyorum.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

14. Öğrenciler şikâyetleri ile ilgili konularda kolaylıkla yönetimle görüşebilir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

15. Yurt personeli işlemleri zamanında gerçekleştirir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

16. Yurt personelinin bizlere her zaman yardımcı olmayı arzuladığını düşünmüyorum.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

17. Yurt çalışanları öğrencilere bireysel özen gösterir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

18. Yurt görevlilerine istediğim zaman ulaşabiliyor, herhangi bir sorun karşısında o kişiden hemen çözüm alabiliyorum.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

19. Yurt seçiminde karar verirken yurt personelinin nazik tavırları etkili oldu.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

20. Öğrencilere verilen hizmetin başarısızlıkla sonuçlanmasında yönetiminin önemli rolü olduğunu düşünüyorum.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

21. Öğrenciler olarak yurt personelinin üstleri arasındaki emir komuta zincirinde sadece kendi bölüm şefleriyle iletişim kurup fikir alışverişinde bulunduğunu gözlemliyoruz.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

22. Yurt personeli temiz görünümlüdür.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

23. Yurt çalışanları öğrenci işlemlerini her zaman güvenilir bir şekilde gerçekleştirir.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

24. Yurdun iç görünümünü görsel açıdan cazip buluyorum.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

25. Yurdun dış görünüşünü görsel açıdan alımlı buluyorum.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

26. Öğrenciler ile aramızda sıcak bir iletişim ve ilişki vardır.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

27. Yurdun farklı departmanlarında görev yapan yurt personeli işbirliği ve dayanışma içinde çalıştığından zamanında ve doğru çözümleri ortaya çıkarır.
1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

28. Yurt tarafından bizlere sağlanan tüm hizmet kuralcı bir zihniyetle defalarca prosedür işlemleri yapılarak kontrol edildikten sonra verilir.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

29. Yurt personelinin kendi iş alanında yeteri kadar bilgiye sahip olduğu kanısındayım.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

30. Yurt personeli öğrencilere karşı kibardır.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

31. Yönetimle her konuda her zaman görüşebilirim.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

32. Yurt seçiminde karar verirken barınma ile ilgili güvenlik unsuru seçimimi etkiledi.

1☐ Kesinlikle Katılmıyorum 2☐ Katılmıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

33. Çalışanlar üstlerine sormadan hiçbir şekilde bizlere hizmet sağlayamazlar.

1☐ Kesinlikle Katılıyorum 2☐ Katılıyorum 3☐ Kararsızım
4☐ Katılmıyorum 5☐ Kesinlikle Katılıyorum

34. Cinsiyetiniz?

Kadın..... ☐
Erkek..... ☐

35. Yaşınız?

15-18 arası..... ☐
18-25 arası..... ☐
25-30 arası..... ☐
30'dan büyük ..... ☐

36. Bölümünüz?

…….

37. Yurdunuz?

…….

38. Kaç yıldır bu yurtta kalıyorsunuz?

1 yıldan az..... ☐
2-3 yıl arası ..... ☐
4-6 yıl arası ..... ☐
6 yıldan fazla..... ☐

39. Kaç kişilik odada kalıyorsunuz?

1 kişilik ..... ☐
2 kişilik ..... ☐
3-4 kişilik..... ☐
4-6 kişilik..... ☐
6 kişiden fazla ..... ☐

40. Yurda yerleşmeden önce beklediğiniz hizmet kalitesi ile şu anda aldığınız hizmet ne düzeyde?

☐…Yurda gelmeden önce daha iyi bir hizmet bekliyordum. Şu anda beklediğimden daha kötü bir hizmet var.

☐…Yurda gelmeden önce bu kadar kaliteli bir hizmet alabileceğimi zannetmiyordum. Şu anda oldukça memnunum.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Hasan Alpay KARASOY

Doğum Yeri ve Tarihi : Aksaray, 1972

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar : Pamukbank ve mali müşavirlik stajı

Çalıştığı Kurumlar : SSK, ABK şirketler grubu

İletişim

E-Posta Adresi : alpaykarasoy@hotmail.com

Tarih : 2007