

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ
KONUSUNDA ÜST YÖNETİMİN BAKIŞ AÇISI VE
PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Kenan Mehmet EKİCİ

Kütahya – 2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ
KONUSUNDA ÜST YÖNETİMİN BAKIŞ AÇISI VE PTT GENEL
MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Danışman

YRD. DOÇ.DR. ERCAN TAŞKIN

Hazırlayan

Kenan Mehmet EKİCİ

9891013114

Kütahya–2006

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Konusunda Üst Yönetimin Bakış Açısı ve PTT Genel Müdürlüğü Üzerine Ampirik Bir Çalışma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılar yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/08/2006

Kenan Mehmet EKİCİ

ÖZET

İnsanoğlunun “en iyiye ulaşma” hedefine paralel olarak, “daha kaliteli ürün kullanma“, “daha kaliteli hizmet görme“ gibi talepleri yüzyıllardır devam etmiştir. Bu gerçeklikten hareketle dünyada “Kalite” kavramının ortaya çıkışının oldukça eskilere dayandığı söylenebilir.

Günümüz rekabet ortamında; müşterilerin artan beklentileri, iynin, mükemmelliğin ötesinde dünya çapında olmanın hedeflenmesi, teknolojinin hızlı gelişmesi, kalitesizliğin ağır maliyeti, artan uluslararası rekabet gibi unsurlar ön plana çıkmıştır.

Bu nedenle, işletmelerin ve kurumların başarılı olabilmeleri için toplam kalite yönetimi hayati önem kazanmıştır. Uluslararası ilişkilerin artması, mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketinin yoğunlaşması, kamu kurum ve kuruluşları ile özel şirketleri yeni bir rekabetin içine sokmuştur.

Gümrük Birliği’ne girilmesi, Avrupa Birliği’ ne girme çabaları, ISO 9000 kalite güvence sistem standartlarının zorlayıcı etkileri, çevre koruma, vb. ile ilgili yeni hukuksal uygulamalar; kalite ile ilgili yeni istekleri de beraberinde getirmiştir. Buna paralel olarak, korumacılığın azaltılması, uluslararası ticaretin yaygınlaşması, ulusal sınırların ortadan kalkması ve bilginin sınırsızlaşması ile tüm işletmeler ve kurumlar strateji belirlemeye ve sistem oluşturmaya başlamışlardır. Dolayısı ile yirmi birinci yüzyılın koşullarına ayak uydurabilmek için sürekli gelişme ihtiyacı gündeme gelmiştir. Toplam Kalite Yönetimi ve sürekli gelişme fikri, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörün başarılarının devamını sağlamak, küreselleşmeye, bölgeselleşmeye ve ekonomide liberalleşmeye bağlı olarak oluşan tüm değişikliklere ayak uydurma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir.

Konuya yönelik olarak Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğünde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama sonucunda yöneticilerin bakış açıları ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki detaylıca incelenmiş olup ilgili bölümlerde sunulmuştur.

ABSTRACT

Parallel to the aim of “reaching the best” the demands of “using products of better quality”, “having services of better quality” of human beings have been continuing for centuries. Related with this reality, it can be said that the arising of concept of “Quality” is very old.

In our days of competition; elements such as increasing expectations of the customers, targeting to be beyond good, perfection, to be worldwide, the rapid development of technology, the heavy cost of being lack of quality increasing international competition have gained priority.

Therefore for the success of the enterprises and institutions, total quality management has become of crucial importance. The fact that the international relations and the cross-border movement of goods, services and money have become more dense has introduced a new competitive environment for the public institutions and private companies.

Joining the customs Union, the efforts for accession to European Union, the mandatory effects of the ISO 9000 quality guarantee system standards and new legal applications concerned with protection of environment, etc. Have brought new demands related to quality. Parallel to this, all of the enterprises and institutions have started to determine a strategy and establish systems after protectionism have diminished, international commerce have become more widespread, the national borders have disappeared and the information have become borderless. Accordingly the requirement of continuous development have become important for coming up with the conditions of the 21 st. century. The ideas of total quality management and continuous development and enabling that the public and private institutions continue their successes have required the obligation of coming up with all the changes occurred in relation with globalisation, localisation and economic liberation.

An application aimed at this subject has been conducted in the General Directorate of PTT. Viewpoints of the managers after the application results and relations between the TQM application have been examined carefully and these examinations have been introduced in the relevant sections.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ŞEKİLLER.....	xiii
TABLolar.....	xiv
GRAFİKLER.....	xvi
KISALTMALAR.....	xvii
TEZ HAKKINDA.....	xviii

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ.....	2
1.1.1. Kalite Kavramının Tarihçesi.....	2
1.1.2. Kalitenin Felsefesi.....	5
1.1.3. Kalitenin Etimolojik Kökeni.....	7
1.1.4. Kalitenin İlkeleri.....	9
1.1.5. Kalitenin Boyutları.....	10
1.1.6. Kalitenin Tipleri.....	11
1.1.6.1. Tasarım Kalitesi-Uygunluk Kalitesi.....	11
1.1.6.2. Mecburi Kalite- Cazip Kalite.....	12
1.1.6.3. Performans Kalitesi.....	12
1.1.7. Kalite Anlayışının Aşamaları.....	13
1.1.7.1. Muayene Aşaması.....	13
1.1.7.2. Kalite Kontrolü Aşaması.....	13
1.1.7.3. Kalite Güvencesi Aşaması.....	14
1.1.7.4. Toplam Kalite Kontrol Aşaması.....	15

1.2.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KAVRAM İÇERİK VE ÖZELLİKLERİ.....	17
1.2.1.	Gelişimi ve İçeriği.....	17
1.2.2.	Tanımı	20
1.2.3.	Amaçları.....	22
1.2.4.	Özellikleri.....	23
1.3.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI VE ARAÇLARI.....	24
1.3.1.	Unsurları.....	25
1.3.1.1.	Müşteri Odaklılık.....	25
1.3.1.2.	Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	27
1.3.1.3.	Tam Katılım ve Takım Çalışması.....	28
1.3.1.3.1.	Kalite Çemberleri.....	29
1.3.1.4.	Sürekli Geliştirme ve İyileştirme.....	30
1.3.1.4.1.	Kaizen Kavramı.....	31
1.3.1.5.	Süreç Yaklaşımı.....	34
1.3.1.6.	Sistem Yaklaşımı.....	37
1.3.1.6.1.	Yönetici Açısından Sistem Yaklaşımı.....	38
1.3.1.7.	Önleyici Yaklaşım.....	40
1.3.2.	Araçları.....	42
1.3.2.1.	Süreç Akış Diyagramları.....	42
1.3.2.2.	Histogramlar.....	43
1.3.2.3.	Pareto Analizi.....	44
1.3.2.3.1.	Pareto Analizinin Önemi ve Sınırları.....	45
1.3.2.4.	Sebepler Sonuç Diyagramları.....	46
1.3.2.5.	Kontrol Kartları.....	48
1.3.2.6.	Çetele Diyagramları.....	50
1.3.2.7.	Dağılım Diyagramları.....	51
1.3.2.8.	Beyin Fırtınası.....	54

1.4.	SÜREKLİ GELİŞME VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	56
1.5.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI.....	56
1.6.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ.....	57

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA SÜRECİ

2.1.	KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ.....	60
2.2.	KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN GEREKLİLİĞİ.....	62
2.3.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA SÜRECİ.....	65
2.3.1.	Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi.....	66
2.3.2.	Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi.....	67
2.4.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA NEDENLERİ.....	69
2.4.1.	Kamu Yönetiminin Karşılaştığı Sorunlar.....	72
2.4.1.1.	Yapısal Sorunlar.....	72
2.4.1.1.1.	Aşırı Merkezîyetçilik.....	73
2.4.1.1.2.	Kamu Yönetiminin Genişlemesi.....	74
2.4.1.1.3.	Yönetim ve Karar Verme.....	74
2.4.1.1.4.	Ayrıntılı Yasal Düzenlemeler.....	75
2.4.1.1.5.	Motivasyon Eksikliği.....	75
2.4.1.2.	Personel Sistemindeki Sorunlar.....	76
2.4.1.3.	Süreçlerle İlgili Sorunlar.....	77
2.4.2.	Kamu Yönetimi Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlardaki Değişmeler.....	78
2.4.2.1.	Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı.....	78
2.4.2.2.	Küçülen Bütçeler ve Tasarruf Kaygısı.....	79

2.4.2.3. Vatandaş Beklentilerindeki Değişme.....	79
--	----

2.5. KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN	
UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	80
2.5.1. Küreselleşmenin Kamu Yönelimi Üzerinde Yarattığı Değişim.....	80
2.5.2. Kamu Kesimiyle Özel Kesimin Bütünlüğü ve Karşılıklı-Etkileşimleri.....	81
2.5.3. Geleneksel Kamu Yöneliminin Karşılaşılan Sorunların Aşılmasındaki Yetersizliği.....	82
2.5.4. Vatandaşların, Temel Hak ve Özgürlükler, Siyasal Katılma ve Kaliteli Hizmet Yönündeki Talepleri.....	83
2.5.5. Değişim Karşısında Ayakta Kalabilme Arayışları.....	84
2.5.6. Özelleştirme Hareketlerinin Yaygınlaşması.....	85
2.5.7. Tasarrufun ve Verimliliğin Arttırılması Gereği.....	85
2.5.8. Nitelikli Personel İstihdamına Duyulan İhtiyaç.....	86
2.5.9. Siyasal ve Yönetmel Karar Mekanizmalarına Katılımın Sağlanması.....	86
2.5.10. Kamu Yönetiminin Geleneksel Bürokratik Yapısından Doğan Sorunlar.....	87
2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU KESİMİNDE	
UYGULANABİLME ŞARTLARI.....	89
2.6.1. Misyon ve Vizyonun Oluşturulması.....	90
2.6.2. Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.....	91
2.6.3. Uygun Örgütsel Yapı.....	92
2.6.4. Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulması.....	93
2.6.5. Sürekli Eğitim ve Geliştirme.....	94
2.6.6. Katılımın Sağlanması ve Takım Çalışması.....	95
2.7. KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN	
YARARLARI.....	95

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

3.1.	KURUMSAL DEĞERLENDİRMELER.....	99
3.1.1.	Tarihçesi.....	99
3.1.2.	Kurumsal Yapısı.....	100
3.1.3.	Hukuki Dayanağı.....	100
3.1.4.	Verilen Hizmetler.....	101
3.2.	ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİR BİLGİ.....	103
3.2.1.	Araştırmanın Tanımlanması.....	103
3.2.2.	Araştırmanın İçeriği.....	103
3.2.3.	Araştırma Örneklemi.....	105
3.2.4.	Araştırma Varsayımları.....	105
3.2.5.	Araştırmanın Yöntemi.....	105
3.3.	ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER.....	107
3.3.1.	Araştırmanın Yapıldığı Daire Başkanlıklarına Ait Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	107
3.3.1.1.	Daire Başkanlıklarıyla İlgili Genel Bilgiler.....	107
3.3.1.2.	Daire Başkanlıklarının Faaliyet Alanları.....	107
3.3.2.	Araştırmanın Yapıldığı Kamu Kurum ve Kuruluşundaki Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet ve Öğrenim Durumlarına İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	108
3.3.3.	Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Memnuniyetlerinin Ölçülmesinde Kullanılan Anket Sorularının Değerlendirilmesi.....	125
3.3.3.1.	Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Memnuniyetlerinin Ölçülmesinde Kullanılan Değişkenler ve Değişkenler Arasındaki Bağlıntılar.....	109

SONUÇ	177
EKLER.....	188
KAYNAKÇA.....	192
DİZİN.....	201

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 : Kalite Felsefesi.....	5
Şekil 1.2 : Kalite Toplam Kalite İlişkisi.....	17
Şekil 1.3 : Kaizen Kavramı.....	32
Şekil 1.4 : Dağılım Diyagramı Örnekleri.....	53

TABLÖLAR

Tablo 1.1 : Toplam Kalite Yönetimi İle Geleneksel Yönetimin Mukayesesi.....	19
Tablo 1.2 : Yenileştirme ve Kaizen Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	32
Tablo 1.3 : Çetele Tablosu Diyagramı.....	51
Tablo 1.4 : TKY Uygulamalarının Sektörel Bazda Karşılaştırılması.....	56
Tablo 3.1 : Daire Başkanlıkları.....	107
Tablo 3.2 : Daire Başkanlıklarının Faaliyet Alanları.....	108
Tablo 3.3 : Yöneticilerin Yaş Grupları.....	109
Tablo 3.4 : Yöneticilerin Cinsiyet Durumları.....	109
Tablo 3.5 : Yöneticilerin Öğrenim Durumları.....	109
Tablo 3.6: Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz ?.....	135
Tablo 3.7: Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri, proje geliyor?.....	137
Tablo 3.8. Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz?.....	138
Tablo 3.9: Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor?.....	139
Tablo 3.10: Çalışanlarınız duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu ?.....	141
Tablo 3.11: Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?	143
Tablo 3.12: Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu?.....	145
Tablo 3.13: Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?.....	147
Tablo 3.14: Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?.....	149
Tablo 3.15: Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?.....	151
Tablo 3.16: Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?.....	153
Tablo 3.17: Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?.....	155
Tablo 3.18: Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?.....	157
Tablo 3.19: Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?.....	159
Tablo 3.20: Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?.....	161

Tablo 3.21: Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?.....	163
Tablo 3.22: Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?.....	165
Tablo 3.23: Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?.....	167
Tablo 3.24: Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor?.....	169
Tablo 3.25: Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?.....	171
Tablo 3.26: Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?.....	173

GRAFİKLER

Grafik 3.1: Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz ?.....	110
Grafik 3.2: Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri, proje geliyor?.....	111
Grafik 3.3: Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz?.....	112
Grafik 3.4: Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor?.....	113
Grafik 3.5: Çalışanlarınız duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalaniyor mu ?.....	114
Grafik 3.6: Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?	115
Grafik 3.7: Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu?.....	116
Grafik 3.8: Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?.....	117
Grafik 3.9: Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?.....	118
Grafik 3.10: Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?.....	119
Grafik 3.11: Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalaniyor mu ?.....	120
Grafik 3.12: Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?.....	121
Grafik 3.13: Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?.....	122
Grafik 3.14: Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?.....	123
Grafik 3.15: Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?.....	124
Grafik 3.16: Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?.....	125
Grafik 3.17: Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?.....	126
Grafik 3.18: Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?.....	127
Grafik 3.19: Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor?.....	128
Grafik 3.20: Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?....	129
Grafik 3.21: Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?.....	130
Grafik 3.22: Yaşınız.....	131
Grafik 3.23: Cinsiyetiniz.....	132
Grafik 3.24: Öğrenimiz.....	133

KISALTMALAR

APS	Acele Posta Servisi
APEC	Asian Pasific Economic Co-operation (Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği)
EFTA	Euroean Free Trade Agreement (Avrupa Serbest Ticaret Anlaşması)
EU	Avrupa Birliği
ISO	International Standarts Organization (Uluslararası Standart Organizasyonu)
ISO	İstanbul Sanayi Odası
İDT	İktisadi Devlet Teşekkülü
İKK	İstatistiksel Kalite Kontrol
KAYA	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KİK	Kamu İktisadi Kuruluşu
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşekkülü
KÇ	Kalite Çemberi
KKÇ	Kalite Kontrol Çemberleri
KYS	Quality Management System (Kalite Yönetim Sistemi)
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması)
TKK	Total Quality Control (Toplam Kalite Kontrol)
TKY	Total Quality Management (Toplam Kalite Yönetimi)
TSE	Türk Standartlar Enstitüsü
Pİ	Posta İşletmesi
PTT	Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü

TEZ HAKKINDA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Son yirmi yılda kalite ve sonrasındaki TKY ile ilgili çalışmalar büyük ilerlemeler kaydetmiştir. Ne var ki literatürde kalite ve kamu yönetimi ilişkisi üzerinde odaklanan çok az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir. Bu nedenle kurumsallaşmış bir örgütte iç ve dış müşterinin memnuniyetinin ölçülmesinin yanı sıra üst düzey yöneticilerinin personelinden olan memnuniyetinin ölçülmesi de gerekli görülmektedir.

Bu çalışma ile günümüz rekabet ortamında; müşterilerin artan beklentileri, iyyinin, mükemmelliğin ötesinde dünya çapında olmanın hedeflenmesi, teknolojinin hızlı gelişmesi, kalitesizliğin ağır maliyeti, artan uluslararası rekabet gibi unsurların ön plana çıkmasıyla kurumların başarılı olabilmeleri için TKY'ni benimseyerek hayata geçirmelerinin önemini ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ayrıca, TKY'nin işletmeler ve kurumlar için önemi ele alınarak, son gelişmelerin ışığında TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliğinin irdelenmesi; yoğun rekabet ortamında TKY'nin kamu yönetiminde uygulanmasını gerektiren faktörlerin belirlenmesi ve kamu yönetiminde uygulanmasının gerekliliği üzerinde odaklanılmıştır.

Araştırmanın genel amacı, Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğünde yürütülen KYS çalışmaları kapsamında elde edilen verilerle, 2005 yılında Türkiye'nin kaynaklarını en etkin kullanan 5 büyük kamu kurum ve kuruluşu içerisinde yer alma başarısını göstermiş kurum yöneticilerinin çalışanlarından olan memnuniyetlerinin incelenmesidir. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü içerisinde yer alan yöneticilerin yürütülen TKY çalışmalarına esas teşkil etmek üzere kurumdaki Kurul, Sekreterlik ve Daire Başkanlıklarında görev yapan yöneticilerin profillerinin, çalışanlarının yönetime ne ölçüde katılıp katılmadığının tespitinin, çalışanlarının takım çalışmasına olan yatkınlıklarının belirlenmesine ve bunlarla bağlantılı olarak üst yönetimin liderliği ile sorumluluğunun ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

TKY uygulamalarında üst yönetimin katkısı olmadan başarının sağlanamayacağı dünya literatüründe birçok çalışmada gösterilmiştir. Dünya da kalite konusunda en prestijli ödülllerinden olan Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Derneği Ödülü değerlendirme kriterlerinde en yüksek puanı üst yönetimin kalite konusundaki liderliğine verilerek konunun önemini gösterilmiştir.

PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde sürdürülen ISO 9001:2000 Şartlar Standardı çalışmaları kapsamında, Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kamu yönetiminde uygulanabilmesi için aşağıdaki şartlar incelenmiştir. Bunlar;

- Misyon ve vizyonun oluşturulması,
- Üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu,
- Uygun örgütsel yapı,
- Toplam kalite kültürünün oluşturulması,
- Sürekli eğitim ve geliştirme,
- Çalışanların yönetime katılımının sağlanması ve takım çalışması ile ilgili

olarak yapılan çalışmaların yanı sıra ISO 9001:2000 Şartlar Standardının 8.2.1. maddesine göre birçok anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında iç ve dış müşteri memnuniyeti anketleri sayılabilir.

Bu anket çalışması ile üst yöneticilerin astları ile yönetim ilişkisinden doğan memnuniyeti ölçülerek çalışanların mutluluğu ve Kurumun başarısının arttırılması amaçlanmaktadır. Yapılan bu çalışmalar tamamen çalışanların yöneticilere bakış açılarını yansıtmaktadır. Kuşkusuz bu bakış açıları başarının sağlanması açısından çok önemlidir. Ancak sadece çalışanların bakış açısına dayanarak TKY uygulamalarını yönlendirmek eksik olacaktır. Çünkü yöneticilerin çalışanlarına bakış açısı da, onların TKY uygulamalarına vereceği desteği hayati derecede etkileyecektir. İşte bu çalışma bu eksikliği gidermek ve literatürdeki boşluğu doldurmak amacıyla yapılmıştır. Bu nedenle bu çalışma keşfedici bir nitelik taşımaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Yönetim literatüründe, TKY sistemi anlayışının özel sektördeki uygulamalarına bakılarak bu anlayışın kamu sektöründe etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasının mümkün olamayacağı gibi bir varsayım vurgulanmaktadır. Yönetimdeki bu kesin sınırlama doğru olmakla birlikte günümüz yönetim anlayışındaki değişmelerle birlikte kamu yönetiminin artan rekabet ortamındaki değişim ihtiyacı da kendini hissettirmektedir. Ancak, klasik yönetimdeki bu varsayım kurumların yeniden yapılandırılması, etkinliğin sağlanması ve güncel anlamda sorun çözümünde yetersiz kalmaktadır.

Bu çalışmada, TKY anlayışının kamu yönetiminde uygulanabileceği varsayılmıştır. Bunun desteklenmesi ve geliştirilmesinin de ancak sürekli gelişme kriterinden uzaklaşmadan çalışanların yönetime katılması, çalışanlar arasında takım çalışmasının yaygınlaştırılması ile iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması ile mümkün olacağı üzerinde durulmuştur. Diğer taraftan, sürekli gelişme yönelimli düşünmenin ortaya çıkardığı yeni eğilimlerin ve özellikle demokratik düşünce sisteminin, kurumlardaki grup etkinliği ve verimlilik için insan kaynakları çabalarının birleştirilmesi ve koordinasyonunda üst yönetimin liderliğinin ne kadar önemli olduğunun ortaya çıktığı varsayılmıştır.

Bu çalışmada, kalite kavramı içerisinde TKY olgusunun birlikte analiz edilmesi ve kalite konusunun TKY odaklı kronolojisi incelenmiştir. Diğer taraftan yeni gelişmeler ve değişmeler ışığında kalite konusu ve TKY üzerinde derinlemesine araştırma yapılmıştır. Özellikle kalite anlayışının aşamaları ile birlikte TKY incelenerek, sürekli gelişme anlayışı ile müşteri odaklı yönetim anlayışının artan rekabet ortamında kurumlar için vazgeçilmezliği ortaya konmaya çalışılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırmada iki temel sınırlılık vardır. Bunlardan ilki zaman olup araştırmanın sınırlı bir süre içinde yapılması gerektiğini ifade eder. İkincisi ise araştırma için harcanabilecek maddi olanakları ifade eden maliyettir. Diğer sınırlılıklar ise aşağıda sunulmuştur.

- Araştırma, kurumda yürütülen ISO 9000–2000 KYS çalışmalarının sadece Genel Müdürlük bünyesinde sürdürülmesinden dolayı 1 Kurul, 1 Sekreterlik ve 14 Daire Başkanlığı ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırmanın ana kütlesi içerisinde yer alan yöneticilerle veri toplama yöntemi olarak görüşme yöntemi kullanılamamış, anket yönteminden faydalanılmıştır.
- Araştırmanın ana kütlesi içerinde yer alan yöneticilerin bir kısmının çalışmalarından dolayı şehir dışında olması bir kısmının ise işlerinin yoğun olması, araştırmaya karşı isteksizlik nedeniyle ulaşılamamıştır.

5. ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışma kuramsal ve uygulama olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Çalışma ortaya konulurken, kütüphane, bilgi merkezleri ve bilgisayar aracılığıyla internet taraması yapılarak konu bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Diğer taraftan, farklı üniversitelerde yönetim alanında çalışmalar yapan ğretim yeleri ile ilişki kurarak konu olgunlaştırılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, birinci bölümde kalite kavram olarak ele alınmış kalitenin tanımı, tarihçesi, felsefesi, boyutları, aşamaları ve özellikleri ele alınarak giriş yapılmıştır. Giriş kısmının hemen ardından ise Toplam Kalite Yönetiminin unsurları ve araçları ele alınarak konunun bir bütün olarak ortaya konulmasına çalışılmıştır.

İkinci bölümde; kamu yönetiminde TKY anlayışının doğuşu, gelişimi ile kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerekliliği üzerinde durularak TKY’nin kamu yönetiminde uygulanma süreci ele alınacaktır. Diğer taraftan da TKY’nin kamu yönetiminde uygulanma nedenleri ile uygulanmasında karşılaşılan ve literatürde belirtilen sorunlar ortaya konulmuştur.

nc bölümde ise; tezin konusunu teşkil eden TKY anlayışına göre PTT Genel Müdürlüğünde Kurul, Sekreterlik ve Daire Başkanlıklarında görev yapan yöneticilerin memnuniyetinin belirlenmesi amacı ile düzenlenmiş olan anket soruları ve bu anket sorularıyla ilgili sonuçların değerlendirilmesine çalışılmıştır.

TEZ METNİ

BİRİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL
KAVRAMLAR

1.1. KALİTE KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Tüketici ihtiyacının karşılanması için mal ve hizmet “üretimi”nin yeterli olduğu günlerin çok uzakta kaldığı, müşteri beklentilerini en üst düzeyde tatmin etme özelliğinin öne çıktığı mal ve hizmetlerden söz edilen bir dönemde yaşamaktayız. Günümüzde kalite, bu tatminin sağlanmasında bir ölçü olarak kabul edilmektedir. Kalitenin, dünya pazarlarında rekabet edebilme ve başarılı olabilmede temel koşul olarak benimsenmesi ile, bu kavrama daha fazla bir ilgi gösterilmiş, bütün bu gelişmelerin sonucunda da kalite, günümüzün en fazla konuşulan konularının başında yer almıştır.

1990’lı yıllarda, yoğun bir rekabetin yaşandığı pazarlarda hataya tahammülsüzlük, kalitesi yüksek ve hatasız mamul ve hizmetlerin talep edilmesi olgusu yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin bu stratejik unsuru dikkate alarak, TKY gibi bir takım araçları ve felsefeleri benimseyip, başarı ile kullanması zorunlu hale gelmiştir. Bu alandaki başarısızlık ve gecikmeler ise, bir işletmenin rekabet edememesi ve belki de yok olması anlamına gelmektedir.

Kalitenin gelişim yolculuğunda bir dönüm noktası olarak kabul edebileceğimiz TKY anlayışının etkili bir biçimde uygulanabilmesi ise, her şeyden önce TKY kavramının anlaşılabilmesine bağlıdır. Aksi taktirde, bir çok örnekte olduğu gibi, TKY’ den söz edilirken, gerçekte büyük ölçüde kalite kontrolünün uygulandığı ve hayal kırıklıkları ile dolu sonuçlarla karşılaşmaktadır.

Bununla birlikte günlük yaşamımızda sıkça kullandığımız “kalite” kavramı üzerinde de bir anlam birliğinin olduğunu söylemek oldukça zordur. Çünkü yeni teknolojik gelişmeler, dünya ekonomisinin küreselleşmesi, toplumsal değer yargılarının farklılığı, tüketici veya vatandaşın ihtiyacı olan mal ve hizmete talebini yönlendiren satın alma gücü gibi nedenler “kalite” kavramının değişik şekillerde tanımlanmasına sebep olmuştur.

1.1.1. Kalite Kavramının Tarihçesi

Toplam kalite çalışmalarının gelişmesine etki eden en önemli unsurların başında, kalite anlayışının değişmesi gelmektedir. Çünkü kaliteye ilişkin değerler çok eski zamanlarda bile toplumda belirli bir düzeyde kabul görmüştür. Kaliteye verilen

önemi gösteren en eski belge M.Ö. 2150 yılındaki Hammurabi Yasaları'dır. Bu yasada kalite kavramı “Bir inşaat ustasının yaptığı bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, evi yapan usta da öldürülecektir” şeklinde yer aldığı tespit edilmiştir.¹

Sonraki yıllarda Fenike’ de bugünkü anlamıyla kalite kontrol görevlileri olarak kabul edilebilecek olan görevliler, ürün kalitesinde sürekli olarak yapılan uygunsuzlukları önlemek için kusurlu üretimi yapanın ellerini kesme yetkisine sahip kılınmışlardı. Kalite kontrol görevlileri ürünleri yönetimin belirlemiş olduğu spesifikasyonlara uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da ret kararı vermişlerdir. Bu tür davranıştan amaçlanan ise ürünler ile ilgili şikâyetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasının sağlanması olmuştur.

M.Ö. 1450 yılında ise eski Mısır’ da kalite kontrol görevlileri taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol etmişlerdir. Bu yöntem daha sonra Aztekler tarafından da kullanıldığı belirtilmektedir. XIII. yüzyıl boyunca da çıraklık ve esnafılık loncaları gelişme göstermiştir. Bu dönemde ustalar, hem eğitici hem de kalite kontrol görevlisi olarak görev yapmışlardır. Aynı zamanda onlar ticareti iyi bilmekte, ürünleri ile müşterilerini çok iyi tanımakta ve ustalar yaptıkları işlerde kaliteyi de oluşturarak yaptıkları işten ve başkalarını kaliteli iş yapmak için eğitmekten gurur duymuşlardır.²

XIX. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğmuştur. ABD’de Frederick Winslow Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin sorumluluğundan alıp endüstri mühendisliğine vererek başlatmış olduğu uygulama ile bilimsel yönetimin öncülüğünü yapmış ve sanayi devriminin tohumlarını atmıştır.

XX. yüzyılın başlarında Henry Ford, üretim ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattı üretimi ile karmaşık operasyonlar sadeleştirilerek düşük maliyetle kaliteli ürünler üretilmeye başlanmıştır. Bu sürecin bir sonucu olarak da üretimin sonundaki uygunsuz ürünler uygun olmayan ürünlerden ayrılmaya başlamıştır. Çünkü üretim sorumluluğunun önceliğini ürün kalitesi değil, imal edilen ürün sayısı oluşturmuştur.

¹ Türk Standartları Enstitüsü, **Kalite Notları**, Ankara, TSE Yayınları, 1994, s.4.

² Muhlis Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 1. Basım, İstanbul, Beta Basım, Ekim 2000, s.38.

İkinci Dünya Savaşı da, kalite teknolojisinin gelişimini hızlandırarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği kalite kontrol konusunda yapılan çalışmaların anlaşılmasına ve bilginin paylaşılmasına yol açmıştır. Ancak, İkinci Dünya Savaşı bitince kalite kontrole olan ilgide yitirmeye başlanmıştır. Bununla birlikte kuruluşların çoğu kalite kontrolünü yalnızca savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için bu konuda yapılacak çalışmaları yersiz ve gereksiz bulmuşlardır.³

Çağdaş kalite kontrol ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol anlayışı ise 1930' lu yıllarda Bell telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A.Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başlamıştır. Shewhart'ın, 1932 yılının Mart ayında ABD Tarım Bakanlığı Azot Araştırma laboratuvarlarında vermiş olduğu konferans konusu istatistiki bilgiler, Edward Deming tarafından kitap haline getirilerek "Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları" adıyla yayımlanmıştır. 1980 yılında da aynı kitap "İmal Edilmiş Ürünlerin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü" adıyla 50. yıl dönümü dolayısıyla yeniden basılmıştır.⁴

İkinci Dünya Savaşında eldeki üretim sistemlerinin yeniden düzenlenmesi savaş öncesi ve savaş zamanının ivedi gereksinimlerine yetmeyince, kontrol çizelgeleri ABD' de birçok sektörde kullanılmaya başlanmıştır. ABD bu sayede kalite kontrolden yararlanarak askeri malzemeleri ucuza ve bol miktarda üretebilmeyi başaramıştır.

Bu dönemin en önemli özelliği ise kalite kontrol konusundaki çalışmaların artması ve kalite konusundaki bilgilerin toplumla paylaşılmaya başlanmış olmasıdır. Ancak savaş bitince kalite kontrolüne olan ilgi azalmaya başlamıştır. Çünkü kuruluşların çoğu, kalite kontrolünü sadece savaş sırasında gerekli olarak algıladıkları için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz bulmaya başlamışlardı. Buna karşın, Amerika'da savaş yıllarındaki üretim, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik yönden etkilenmiştir.

Kalite kontrolü konusunda istatistikçi Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izlemiştir. Bugün dünya

³ Orhan Karaüzüm, "Sorun Çözmede Değişim Mühendisliği İçin Bir Eleştiri", **III. Ulusal Yönetim Kongresi**, İstanbul 1995, s.5.

⁴ Rafael Aguayo, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, Form Yayınları, No:31, 1994, s.270.

literatürü incelendiğinde Toplam Kalite Yönetimi'nin fikir babaları olarak bu kişilerin yer aldığı görülmektedir.

1950'ler de toplam kalite kontrol kavramıyla kalite, tüm birimlerin ortak çabasına dönüşmüş, üretim sonrasında hata tespiti yerine üretim esnasında süreç kontrolü vasıtasıyla hatasız yapma, üretimde sıfır hata önem kazanmaya başlamıştır. Bu yıllarda Armand V. Feigenbaum ve ekibi kalite uzmanlarının “koruyucu maliyetler”, “tahmini maliyetler”, “iç başarısızlık maliyeti”, “dış başarısızlık maliyeti” gibi kavramlarla sınıflandırdıkları bir kalite maliyet sistemi geliştirmişlerdir. Bu tasnif sayesinde, kalite yönetim departmanı için üst yönetime kolay bir bilgi aktarım dili doğmuştur. 1960'lı yıllarda, kamunun tükettiği ürünlerin kalitesini belirleyen düzenlemelerde artışın gözlendiği kalite güvencesi kavramı geliştirilmiştir.⁵

1980'lerden sonra ise kalite üretim departmanından çıkarak yönetim hiyerarşisine doğru bir hareket göstermiş ve stratejik kalite yönetimi ile TKY, kalite kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır.⁶ Sonrasında, kalite hemen bir pazarlama aracı haline gelmiş ve üst yönetimler, insanların dünyanın her tarafında yüksek kaliteli ürünlere teveccüh edeceğini fark etmişlerdir. Bundan sonra bütün örgüt sisteminin bütün elemanları kaliteyi temin etmede sorumluluk yüklenmeye başlamışlardır.

Bu durum kalitenin sürekli yükselen bir eğilim izleyerek, dar anlamda kaliteden, kalite kontrolüne, toplam kalite kontrolüne, kalite güvencesine ve nihai olarak TKY' ne kadar devam eden bir gelişim göstermiştir.⁷

1.1.2. Kalitenin Felsefesi

Kalite faaliyetleri öncelikle sanayi sektöründe ve özellikle imalat sektöründe uygulandığı için öncelikle bir mühendislik yaklaşımı olarak algılanmıştır. Oysa gerçekte toplam kalite, çağdaş yönetim tekniklerinden biri olması sebebi ile mühendislik yaklaşımları yanında insanla ilgilidir. Dolayısı ile sosyoloji, psikoloji ve felsefe gibi bilim dalları ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle teknik, mekanik konular ve çözümler yanında sosyal ve psikolojik faktörlerin incelenmesini de gerektirmektedir.⁸

⁵ Halis, a.g.e., s.40.

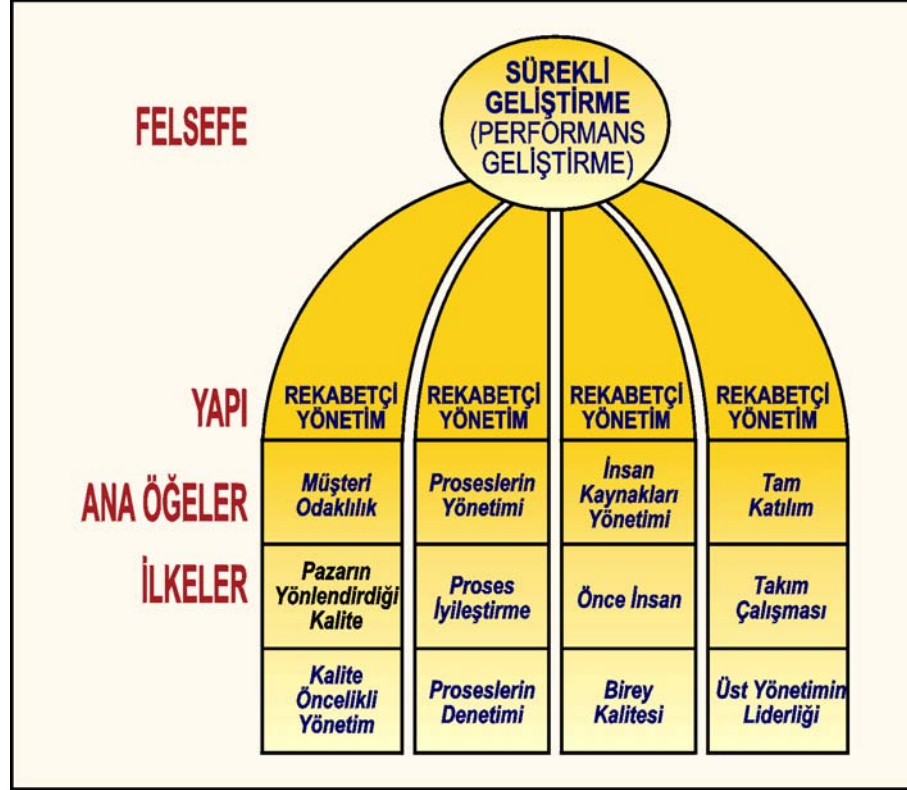
⁶ Greg Bounds, Lyle Yorks, Gipsie Ranney, **Beyond Total Quality Management; Toward The Emerging Paradigm**, Singapore: Mc Graw-Hill Inc., 1994, s.47.

⁷ Lary Reynolds, **Beyond Total Quality Management**, London: Seldon Business Books, Cambridge, 1994, s.12.

⁸ Haldun Ersen, **Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 3.Baskı, İstanbul, Maestro Yayıncılık, Kasım 2004, s.59.

Birçok düşünür'e göre TKY, endüstri ve bilgisayar devriminden sonra üçüncü devrim olarak da kabul edilmektedir. Bu felsefe; müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkıları ile uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır.

Şekil 1.1: Kalite Felsefesi



Kaynak: Ersen, **a.g.e.**, s.62

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın söz konusu kurumda tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve etkili bir şekilde uygulanabilmesi için eğitime ağırlık verilmesi gerekir. Kurumların daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlayan toplam kalite, çalışanların işlerini yönettiği demokratik bir yönetim felsefesidir.

Kalite felsefesinin yerleştiği kurumlarda, verimliliğin ve performansın artarak hata oranlarının azalması ve bu doğrultuda maliyetlerin düşmesi sağlanabilir. TKY felsefesinin maliyetleri düşürme potansiyeli Crosby'nin "Kalite serbesttir" sözünün temelinde yatmaktadır. Amaç, muayeneye ve uzman bir birimin kontrolüne

dayalı bir kalite değil tüm çalışanların sorumlu olduğu bir kalite sistemine sahip olmaktır.

Çünkü kalite bir kurumun bütününe ilgilendiren bir olgudur. Kurumun üyeleri üretilen mal ve hizmetlerin müşterilerinin talep ve beklentilerini karşılamasından sorumludur. Kalite düzeyine ulaşılmasında yönetim kadar çalışanlarında sorumluluğu vardır. Bu nedenle kaliteli üretim için gerekli faaliyetlerin kurumsal düzeyde koordinasyonu sorunu ile karşılaşılır. TKY felsefesini ve bu felsefeyi yönetsel olarak uygulamak isteyen kurumların, kurum içi birikimlerinin karşılıklı etkileşimini ve bununla ilgili koordinasyon gereğini kabul etmesi gerekir. Çünkü TKY felsefesinin özünde takımdaşlık, paylaşım ve uzlaşma vardır.

Ölçek büyüklüğü dikkate alındığında, büyük ölçekli kurumlarda koordinasyon fonksiyonunu geliştirmek oldukça zordur. Küçük ve orta boy kurumlarda bu koordinasyonu sağlamak daha kolaydır. Çünkü bu kurumlar daha esnek organizasyonel yapılara sahip oldukları için rahat hareket edebilmektedirler. Az sayıda süreç ve iş talimatları küçük ve orta boy kurumların temel kalite politika ve hedeflerini yansıtır. Bu bir avantaj olmakla birlikte, küçük ve orta boy kurumların kalite yaklaşımlarının yeteri kadar şeffaf olmamasının yaratabileceği dezavantajlarda TKY felsefesinin oluşturulması sırasında dikkate alınmalı, kalitenin kurum içinde herkesin işi olduğu kabul edilmelidir.

1.1.3. Kalitenin Etimolojik Kökeni

Kalite kavramı Latincedeki “qualitas” kelimesinden türetilmiştir ve “Şey” anlamına gelmektedir. Çiçero ve Yunan yazarların ise bu kelimeyi “Mahiyet ya da nitelik” anlamında kullandıkları görülmektedir.⁹ Üzerinde fikir birliğine varılmış bir kalite tanımı olmamasına rağmen, kaliteyi en iyi şekilde ifade eden bazı tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür.

Shewhart; kaliteyi, “malın mükemmelliği” olarak ele alır ve “Alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir veriler haline sokulmasıdır” diye tarif etmektedir.¹⁰

⁹ Bo Bergman- Benght Klesfjö, **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction**, Mc Graw-Hill Book Company, Sweden 1994, s.16.

¹⁰ W.Edwards Deming, **Out Of Crisis**, USA, Nineteenth Edition, Cambridge University Pres, 1994, s.27.

Juran, kalite için basit bir tanım yapmaktan daima kaçınarak yapılacak basit bir tanımlamanın kalitenin yanlış anlaşılmasında bir tuzak olacağını iddia ederek, çoklu bir tanım yapmanın daha doğru olacağını öne sürmektedir. Ürün performansı/ürün memnuniyeti ve kusur içermeme/ürün memnuniyetsizliği yaratmama tarzındaki bu yaklaşım, kalitenin tanımı açısından oldukça önemlidir. Bunlardan birincisi, kullanıcıların ürünü satın almış olmalarından dolayı tatmin duymalarını sağlayacak olan ürünün özellikleriyle ilgilidir. İkincisi ise müşterinin aldığı şeyden mutsuzluk duymasına sebep olup şikâyetlere, tamirlere ve iadelere yol açan etkenlerdir.¹¹ Yine başka yazarlar ise Juran'ın kalite tanımını "Kullanıma ve amaca uygunluk" olarak özetlemektedirler.¹²

Philip Crosby, kötü kalitenin bedelinin %20 gibi yüksek bir oranda olabileceğini, kusurları ve israfı ortadan kaldıran işlemlerle bu kaybın büyük bir kısmından tasarruf sağlanacağı iddia ederek kaliteyi, "İhtiyaçların, ne fazla ne de eksik değil tam olarak karşılanması gerektiği, gerekliliklere ve şartnamelere uygunluk" olarak tanımlamakta ve ürün kalitesine ilişkin dört öneri sunmaktadır;¹³

- i. Tanımlama: Kalite gerekliliklerine uygun performans,
- ii. Sistem: Kusurların önlenmesi,
- iii. Performans Standardı: Sıfır hata,
- iv. Ölçüm: Mükemmel kaliteye uygunsuzluğun bedeli.

Arnold Vallin Feingenbaum'a göre kalite ise ürün veya hizmet kalitesini şöyle tarif etmektedir; "Bir ürünün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kalitenin idamesi ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir."¹⁴

Genichi Taguchi de kaliteyi; "Ürünün dağıtımından sonra toplumda meydana getirdiği en az zarar" olarak tanımlamıştır.¹⁵ Diğer yandan Avrupa Kalite Kontrol Örgütü ile Amerikan Kalite Kontrol Derneği ise kaliteyi; " Bir mal veya

¹¹ Joseph M.Juran, **Juran Of Planning For Quality**, New York, Free Pres, 1988, s.4-5.

¹² Ian Webb, **Quest For Quality**, London: The Industrial Society, 1991, s.5.

¹³ Philip Crosby, **Quality Without Tears**, Cambridge, McGraw-Hill Book Company, 1984, s.5-48.

¹⁴ Arnold Vallin Feingenbaum, **Total Quality Control**, Fortieth Anniversary Edition, Mc Graw-Hill Inc. Singapore, 1991, s.7.

¹⁵ Rıdvan Bozkurt-Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, MPM Yayınları: 549, 1995, s.4.

hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme kabiliyetlerini ortaya koyan karakteristiklerin tümü” olarak tarif etmektedir.¹⁶

ISO 8402 Kalite Sözlüğünde ve ISO 9000 serilerinde; “Kalite, açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal veya hizmetin özellik ve karakteristiklerinin, görülebilir ayırıcı niteliklerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanmıştır.

1.1.4. Kalitenin İlkeleri

Kaliteyi sağlamak için aşağıdaki dört temel prensibi çok iyi kavramak gerekmektedir:¹⁷

- i. Kalite, gereklere uygunluktur. Kalite, ürün ve/veya hizmetin durumunu betimlemek amacıyla iyi kalite ya da kötü kalite olarak kullanılmamalıdır. Gereklere uygunluk, ölçülebilir bir kavram olmasına karşın iyi ya da kötü ölçülemez. Gereksinimler yanlış anlamaya yol açmayacak açıklıkta tanımlanmalıdır.
- ii. Kalite sistemi, hataları önlemeye yöneliktir. Geleneksel kalite giderlerinin en kolay ölçülebilen bölümü, değerlendirme maliyetleridir. Değerlendirme işlemleri pahalıdır ve kaliteyi güvence altına almak için güvenilir bir yol değildir. Yapılması gereken şey, önlemeye dönük olmalıdır. Önleme, şikâyetlerin izlenmesini, müşteriden bilgi alındıktan sonra önleyici çalışmanın gerçekleştirilmesini ve potansiyel sorunların belirlenmesi için erken uyarı sistemlerinin kurulmasını içerir.
- iii. Performans standardı “sıfır hata”dır. Kabul edilebilir kalite düzeyi gibi uygulamalar, belirli bir oranda uygunsuzluğun önceden kabul edilmesi anlamına gelir.
- iv. Kalite ölçüsü, uygunsuzluğun bedelidir. Kalite bir yönetim fonksiyonu olarak değil, teknik bir konu olarak kabul edilir. Kaliteye diğer konularda olduğu gibi finansal göstergelerle bakılmaz. Kalite, yönetimin anlayamayacağı şekilde kusur oranları, çeşitli endeksler ile ölçülür.

¹⁶ Genichi Taguchi-Don Clausing, **Robust Quality**, Harward Business Review, January-February 1990, s.66 .

¹⁷ Servet Özdemir, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, MPM Yayını, Kalite Özel Sayısı, **Verimlilik Dergisi**, 1996, s. 217.

Kalite, uygunsuzluğun, bir başka anlatımla işleri yanlış yapmanın bedeli olarak ölçülmelidir.

1.1.5. Kalitenin Boyutları

Kalitenin birden çok tanımının olmasından dolayı bu kavramın çok boyutluluğunu göstermektedir. Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kalitenin sekiz boyuttan meydana geldiğini ifade etmektedir. Bu boyutlar;¹⁸

- i. Performans: bir ürünün temel işlevsel özellikleri anlamına gelen performans, örneğin bir otomobil için hız, konfor; bir televizyon için renk, ses, görüntü vb. özellikler olabilmektedir. Hizmet işletmelerinde ise performans, servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir. Ürünün performans özellikleri, genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilir.
- ii. Özellikler: Özellik kelimesi bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavram olarak nitelendirilebilir.
- iii. Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak getirip getiremediğinin ölçütüdür.
- iv. Uygunluk: Ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir vermektedir.
- v. Dayanıklılık: bir ürün veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Teknolojik açıdan dayanıklılık ise bir ürünün deformasyona uğrayıncaya kadar olan kullanım süresini ifade etmektedir.
- vi. Hizmet Görme Yeteneği: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliğidir. Tüketiciler, ürünün bozulma olasılığı ile birlikte, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler.

¹⁸ İrfan Ertuğrul, **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**, İstanbul, Ekin Kitabevi, 2004, s.7.

- vii. Estetik: Tüketicilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir. Başka bir deyişle, ürünün kullanıcının beklentilerine uygun bir estetik sağlayabilmesidir. Bir ürünün nasıl görüldüğü, sağlamlığı, hissettirdikleri, tadı veya kokusu açık bir şekilde kişisel yargı nedeni olabilmektedir.
- viii. İtibar: Ürünün ya da diğer üretin kalemlerinin geçmiş performansı ve itibarıdır. Reklâm faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu ve olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

1.1.6. Kalitenin Tipleri

Günümüzde kalite işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, büyüüp gelişmelerinin temel koşulu olarak görülmektedir. Bu anlayış, “Bugünün kalitesi, yarının güvencesidir” ya da “Kaliteyi teşvik etmek, geleceği güvenceye almaktır” gibi cümlelerle çarpıcı bir şekilde ifade edilmektedir. Japonların “Kalite, bizim zorlukları aşma, varlığımızı sürdürme stratejimizdir, verimlilik de onun sonucudur” anlayışını benimsemesiyle, hedefin kalite olduğu, kaliteyi güvence almakla verimliliğin de sağlanmış olacağı gerçeği anlamlı bir şekilde ifade edilmiş olmaktadır.¹⁹

Buna göre, genişletilmiş süreçte kaliteyi iyileştirmek arzusundan olan yöneticilerin kalitenin aşağıdaki üç tipini göz önüne almaları gereklidir:²⁰

- i. Tasarım Kalitesi-Uygunluk Kalitesi,
- ii. Mecburi Kalite- Cazip Kalite,
- iii. Performans Kalitesi.

1.1.6.1. Tasarım Kalitesi-Uygunluk Kalitesi

Üretilen mal ya da hizmetin müşteri tarafından talep edilen niteliklere sahip olması “Tasarım Kalitesi”, müşteriye sunulan ürün veya hizmetin belirlenmiş olan tasarıma uygunluğu ise “Uygunluk Kalitesi” olarak adlandırılır ve kalite bu iki bileşenden oluşur.²¹

¹⁹ Mahmut Tekin, **Üretim Yönetimi**, Konya, Arı Ofset Yayıncılık, 1999, s. 63–64.

²⁰ Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, 2. Baskı, Ankara, MPM Yayınları No:630, 2001, s.17.

²¹ Asuman Uluçınar Türkel, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998, s.13.

Son yıllarda kaliteyi oluşturan bu bileşenlerden tasarım kalitesi, işletmeler açısından öncelik konusu haline gelmiştir. Artık, uygunluk kalitesinin sağlanmasının sadece çıktıların kontrolü yoluyla gerçekleştirilemeyeceğinin farkına varılmış ve tasarım aşamasında “Sıfır Hata” ’yı yakalamak amaç haline gelmiştir.

Günümüzde önemli sayıda işletme, kalite çalışmalarına daha kavram aşamasında başlamakta ve potansiyel müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerini, kısaca müşterinin kendisini anlamaya çalışmaktadır. Tasarımda kalite çalışmaları sadece müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için değil daha kolay üretim, daha iyi dağıtım ve kusursuzluğu garanti altına almak için yapılmaktadır. Böylece olası hatalar en başta çözülerek, makinelerin veya insanların belirlenen kalite standartlarından sapması neredeyse imkânsız hale gelmekte ve uygunluk kalitesi de gerçekleştirilmektedir.²²

1.1.6.2. Mecburi Kalite- Cazip Kalite

Tasarım aşamasında sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçları değil aslında ihtiyaç duyduğu ancak farkında olmadığı ihtiyaçlar da dikkate alınmaya başlanmıştır. Bu amaçla Norichi Kano kaliteyi tanımlamak için iki boyutlu bir model geliştirmiştir. Bu boyutlardan biri “Mecburi Kalite”, diğeri de “Cazip Kalite” dir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade etmektedir. Eğer bu beklentiler karşılanamaz ise müşterinin tatmini de mümkün değildir. Örneğin, ürünün güvenilirliği ve kullanım kolaylığı mecburi kalite ile ilgili örneklerdir. Cazip kalite ise mevcut beklentilerin üzerinde müşterinin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ve bu özelliklerin geliştirilmesiyle ilgidir. Örneğin, otomobillerin ani darbelere karşı hava yastığı yerleştirilmesi cazip kaliteye bir örnektir. Ancak, cazip kalite belli bir süre geçtikten sonra, müşterinin bu özelliği benimsemesi ve talep etmeye başlamasıyla mecburi kalite halini alır.²³

1.1.6.3. Performans Kalitesi

Performans kalitesi, işletmenin ürünlerinin ya da hizmetlerinin pazardaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları satış/hizmet ziyaretleri analizleri ile

²² Nezir Kardoğan, “ Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanması: Sorunlar, Uygulama Şartları ve Öneriler”, Ankara, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, **Uzmanlık Tezi**, Kasım 2001, s.26.

²³ Toplam Kalite Yönetim Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, Kalder Yayını, Eylül 1994, s.9.

belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaları satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin neden işletmenin ürün/hizmetlerini satın almadıklarının araştırılmasını içermektedir.²⁴

1.1.7. Kalite Anlayışının Aşamaları

Kalitenin tarihsel gelişimini incelerken konuyu dört başlık altında toplamak mümkündür. Buna göre;

1.1.7.1. Muayene Aşaması

XIX. yüzyılda modern endüstriyel sistem doğmuştur. ABD’de Frederick Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin elinden alıp endüstri mühendislerine vererek bilimsel yönetimin öncülüğünü yaparken, XX. yüzyılın başlarında Henry Ford, Ford Motor Şirketi’nin imalat ortamında hareketli montaj hattını kullanmaya başlamıştır. Montaj hattının kullanılması ile karmaşık işler sadeleştirilmiş ve düşük maliyette kaliteli ürünlerin imalatı gerçekleştirilmiştir.²⁵ Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler iyi ürünlerden ayıklanmaya başlanmıştır. Böylece sanayide ilk defa muayenecilik mesleği ortaya çıkmış ve bu işi yapanlar sadece yapılan işleri kontrol edip, hataları tespit etme görevini üstlendikleri bildirilmektedir.²⁶

Bu aşamanın temel yaklaşımı, tüketiciye hatalı ürünlerin gitmemesini sağlamaktır. Bu yaklaşım, tüketiciyi korumuş ancak üreticide sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için zarar oluşturmuştur. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.²⁷

1.1.7.2. Kalite Kontrolü Aşaması

1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. 1924 yılında bir matematikçi olan

²⁴ Rıdvan Bozkurt , Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, MPM Yayın No:549, 1998, s.14.

²⁵ Asuman Uluçınar Türkel, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000, s.1.

²⁶ Sıtkı Gözlü, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, İstanbul, İ.T.Ü. Matbaası, 1990, s.9.

²⁷ Philippe Hermel, **Qualité et Management Stratégiques**, du mythe au réel, Les éditions d’organisation, Paris 1989, s.25.

Dr. Walter Shewhart, ilk kez Bell Laboratuvarlarında, seri üretim ortamında kalitenin ekonomik olarak kontrolü için bir yöntem olan “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramını gündeme getirmiştir. Daha sonra giderek yaygınlaşan kütle üretiminin kalite kontrol ihtiyaçlarını karşılamak üzere ABD, İngiltere gibi birçok endüstri ülkesinin fabrikalarında kullanılmaya ve yayılmaya başlamıştır. Çünkü kütle üretiminde, miktarların çok yüksek olması %100 muayeneyi olanaksız kılmış ve örnekleme yaparak, tüm üretim partisinin kalitesi hakkında istatistiksel çıkarım yapmaya yönelik olan İKK, gerçekten büyük faydalar sağlamıştır. Bu nedenle dönem içinde muayenecilerin rolleri değişerek sayıları azalmış ve kontrol şemaları gibi istatistiksel araçları kullanarak kalite kontroldeki görevlerini devam ettirmişlerdir.

İKK uygulamalarının iyice kendini kabul ettirdiği dönem ise II. Dünya Savaşı olmuştur. Savaşın, İKK ve bunun temelini oluşturan İstatistik Teorisi sayesinde kazanıldığı bile iddia edilmiştir. Hatta bu yöntemler Nazi güçlerinin teslim olmasına kadar askeri bir sır olarak gizli tutulmuştur. Önceleri ürün kalitesinin kontrolüne ağırlık veren İKK, II. Dünya Savaşı sonrasında ise İstatistiksel Süreç Kontrolü yönünde gelişmeye başlamıştır. Ancak üretim süreçlerinin karmaşık hale gelmesi, muayeneciler ve karar alanlar arasında eşgüdüm ve geri besleme mekanizmasının oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bunun sonucunda “Kalite Güvencesi ve Toplam Kalite Yönetimi” anlayışı ve aşaması yaşama geçmiştir. Böylece kalitenin kontrolü, tasarım aşamasından başlayarak, ara girdiler, işlem içi ve son çıktı aşamalarını izlemek suretiyle kalite yönetimine doğru geliştirilmeye başlanmıştır.²⁸

1.1.7.3. Kalite Güvencesi Aşaması

II. Dünya savaşı kalite teknolojisinin gelişmesini hızlandırmıştır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesi gerekliliği, kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına ve bilginin daha çok paylaşılmasına yol açmıştır. Üretimde gelen mamulleri kabul veya ret etmenin de en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamıştır. Nitekim, o savaş döneminde, savaşta olan bir ordunun, dışarıdan sağlanan hayati bir takım ihtiyaçları için gelen malzeme partisinin ret edilmesinin yaratacağı sıkıntı açıktır. Bu nedenle asıl

²⁸ www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp, (13.02.2006)

önemli olanın gelen malzeme partilerinin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması olduğu anlaşılmıştır. Bunu sağlamak da “Kalite güvencesi” olarak ifade edilmiştir.²⁹

Bir organizasyonda, belirli standartlarda tespit edilen kaliteyi, geliştirme, koruma, iyileştirme, müşterinin beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim sağlamayı amaçlayan planlı ve sistematik çabaların bütünü olarak tanımlanan kalite güvencesinin üzerinde durduğu alan ürünün prosedüre ve şartnamelere uygunluğudur.

Kalite güvencesi, kalite kontrolün özünü oluşturan bir kavram olup, biri üründe kalitenin müşterinin güvenle satın alabileceği ve uzunca bir süre güven ve tatminle kullanılabileceği şekilde sağlanması demektir. Bu güvenin oluşması uzun süre gerektirir. Diğer bir konu ise müşteri tatminidir. Satılan ürünün hatalı ya da eksik olmaması yeterli değildir. Tasarım kalitesi sağlanarak, tüketicinin beklentilerine tam anlamıyla cevap verildiğinden emin olmak gerekir. Kalite güvencesi üretici ile müşteri arasında yapılan sözleşmedir. Gerçek kalite güvencesini sağlamak için araştırma, planlama, tasarım, imalat, satış ve hizmet bölümlerinin hepsini içine alan politikalar oluşturulmalıdır.³⁰

1.1.7.4. Toplam Kalite Kontrol Aşaması

ABD’de kalite kontrolü ve istatistiksel tekniklerin gelişmesine katkıda bulunan uzmanlar, bu tekniklerin işletmelerin tüm faaliyetlerine uygulanması ve kalite ile ilgili sorumlulukların işletmelerin tüm bölümlerince üstlenilmesini istemişlerdir.

Bu bağlamda, ilk kez Dr. Armand Vallin Feigenbaum tarafından 1950’li yıllarda kullanılan TKK kavramı, üretim sisteminde kalite hedeflerine ulaşmak için, tüm grupların faaliyetlerinin en ekonomik bir düzeyde ve müşteri ihtiyaçlarının tamamen tatmin edilmesine yönelik olarak sistematik bir şekilde bütünleştirilmesini içermektedir.³¹ TKK, Ishikawa’ya göre ise; şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrol yöntemlerini öğrenmesi, uygulaması ve buna ilişkin çalışmalara katılması olarak ifade edilmektedir.³²

²⁹ Türkel, **a.g.e.**,s.2.

³⁰ Halis, **a.g.e.**, s. 62.

³¹ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul, Kalder Yayınları, Çev. Nedret Yayla-Semih Ordaş, 1995, s.92.

³² Serdar Özer, “Toplam Kalite Kontrol Neden Nasıl?”, **Kalite Dergisi**, Sayı: 9, Temmuz-Eylül 1990, s.10.

Ishikawa'ya göre TKK'nü uygulamanın amaçları şu şekilde sıralanabilir;³³

- i. İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- ii. Çalışanların çabalarını birleştirmek,
- iii. Kalite güvenliği ile müşterinin güvenini kazanmak,
- iv. Dünyadaki en üst kaliteye ulaşmak için yeni ürünler geliştirmek,
- v. Bazı duraklama dönemlerinde karı güvence altına almak,
- vi. Huzurlu bir iş ortamı sağlamak,
- vii. İlgili tüm kalite kontrol tekniklerinden yararlanabilmek.

Feigenbaum da TKK'nin temel noktalarını anlatırken, Ishikawa'nın belirtmiş olduğu gibi bu tür amaç ve beklentiler yanında, Toplam Kalite Kontrolü'nün bir ahlak sistemi, verimlilik artışına giden optimum yol olduğunu belirtmektedirler.³⁴

Deming'e göre TKK ise "Sürekli eğitim programları, sıfır hataya ulaşma, istatistiksel kalite kontrol tekniklerinin yaygın olarak kullanımı, işgörenlerin kararlara katılımı ve kalite çemberlerinin etkin kullanımı suretiyle örnek seçilen üst yönetimin desteği alınarak mükemmellik için yönetimin bağlılığı"³⁵ olarak tanımlanmıştır.

TKK'nün diğer bir önemli yanı da kaliteyle ilgili sorumluluğun önemli kısımlarını bir işletmenin personel faaliyetlerinden alıp imalat hattına kaydırmasıdır. Diğer bir ifadeyle her zaman daha yüksek ürün kalitesi, artık sadece ön-üretim tasarımı ya da üretim sonrası kontrolün işi değil, imalat sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır.³⁶

TKK anlayışı, işletme çapında kalite kontrol yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletme kültürüne yansımış; başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelmiş ve bu hali ile "Toplam Kalite Yönetimi" olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Bu durumu aşağıdaki gibi göstermekte mümkündür;³⁷

³³ Ishikawa, **a.g.e.**,s.97-99.

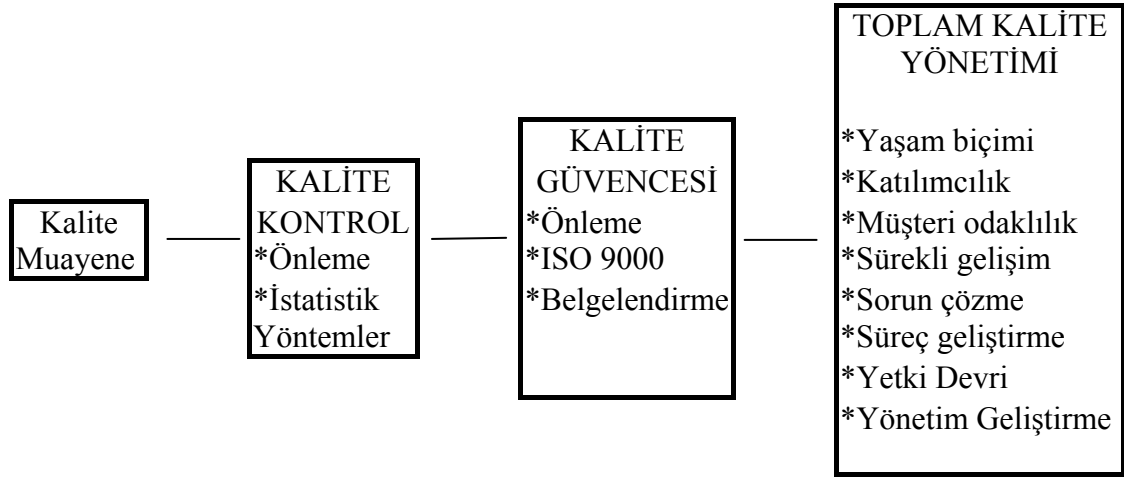
³⁴ Armand Vallin Feigenbaum, "Toplam Kalite Kontrolün Püf Noktaları", Çev: Serdar Özer, **Kalite Dergisi**, Sayı:12, Eylül 1991, s.8.

³⁵ James F. Engels-Roger D.Blackwell-Paul W. Minlard, **Customer Behavior**, Dryden Press, Florida,1993, s.576.

³⁶ William H.Davidson-Michael S. Malone, **Sanal Şirket**, , İstanbul, Çev: Mustafa Köpüşoğlu, Koç-Unisys Bilgisayar Sistemleri A.Ş, 1995, s.124.

³⁷ İsmail Türkmen, " Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, Kalite Özel Sayısı, 1995, s.146.

Şekil 1.2: Kalite-Toplam Kalite İlişkisi



1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KAVRAM, İÇERİK VE ÖZELLİKLERİ

Toplam kalite, öncelikle sanayi sektöründe ve özellikle imalat sektöründe uygulandığı için bir mühendislik yaklaşımı olarak algılanmıştır. Oysa gerçekte toplam kalite, çağdaş yönetim tekniklerinden biri olması nedeniyle mühendislik yaklaşımları yanında insanla ilgilidir. Dolayısıyla sosyoloji, psikoloji ve felsefe gibi bilim dalları ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle teknik, mekanik konular ve çözümler yanında sosyal ve psikolojik faktörlerin incelenmesini de gerektirmektedir.³⁸

1.2.1. Gelişimi ve İçeriği

Teknolojik gelişmeler, otomasyon, Fordis üretim yapısı, büyüyen rekabet şartları, pazarların gelişmesi ve nihai olarak müşterinin artan önemi üretimde hassasiyetin önemini gündeme getirmiştir. Üretimde firelerin azaltılması, verimliliğin artırılması dolayısıyla rekabette avantaj sağlanması ürün üretiminde sıfır hatayı yakalamayı gerektirmiştir. Bu anlamda ilk çalışmalardan birisi olarak, 1924 yılında Walter Shewhart istatistiksel kalite kontrol kavramını geliştirmiştir. Endüstri devrimiyle

³⁸ Ersen, a.g.e., s.59.

birlikte kitle üretime geçilmiş ve kalite büyük işçi gruplarını yöneten formen, kısım şefi gibi tecrübeli işçilerden oluşan kesimin sorumluluğu olarak kabul edilmiştir.

1940'lı yıllarda üretimde, savaştan kaynaklanan artışla birlikte, test maliyetlerini azaltmak amacıyla istatistiksel kalite kontrol teknikleri geliştirilerek kullanılmıştır. 1950'li yıllarda Dr. Deming'in Japonlara öğrettiği, Japonların da daha önceden bildiği, istatistiksel kalite kontrolün akademisyen olmayanlar tarafından basitçe kullanılmıştır. Deming'i takip eden Juran; üst yönetimin faaliyete katılması ve proje geliştirme yöntemiyle kesintisiz hamle düşünceleri gündeme gelmiştir. Daha sonra bu gelişmelere Ishikawa, proje işleminin sadece gönüllüler bazında, işçilere kadar indirgenmesi fikriyle katkıda bulunarak kalite yönetimine takım çalışmaları boyutunu ilave etmiştir. 1950'li yılların sonlarına doğru üretim yapan işletmelerin büyük bir kısmında kalite geliştirme departmanları kurulmaya başlanmıştır. 1970'li yıllarda Japonya da bir kalite evrimi başlamış ve o dönemlerde TKK teorisi ve beraberinde Kalite Güvencesi sistemi gerçekleştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda TKY olarak her işletmenin kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

TKY, kendine özgü bazı özelliklere sahip ve özgün ise tamamıyla bağımsız ve tepkisiz bir şekilde kendiliğinden büyüyen bir yönetim tarzı değildir. Bu bağlamda TKY'ne değişik şekillerde katkıda bulunan yönetim teori ve uygulamaları mevcuttur.³⁹ Buna karşın, TKY'nin yönetim bilimleri içinde gelişimi, sosyal ve iktisadi gelişmelere ve bilimsel bilginin evrimine bağlı bir seyir izlemektedir.⁴⁰

TKY, ideolojik olarak klasik insan ilişkileri yaklaşımını izlemektedir. "Toplam müşteri tatmini" kavramı, yöneticilere yönlendiren rolü yükleyip, çalışanları sıradan bir alt tabaka üyesi olmaktan tam üyeliğe yükselterek işletmeye etik bir misyon vermektedir. Yöneticiler işçilerin tersine, katılımın ne anlama geldiğini bilirler, çünkü çalışanlar iş süreciyle ilgili olarak katılımcı faaliyetlerin yapısı hakkında tipik olarak kararsızdırlar ve sistematik iş geliştirme metodolojisinden yoksundurlar. Buna ek olarak TKY, personel yetiştirme, geliştirme ve onun mükemmelliği gibi önemli konular

³⁹ Halis, **a.g.e.**,s.78.

⁴⁰ John Pike-Richard Barnes, **TQM in Action: A Practical Approach to Continious Performance Improvement**, Second Edition, Chapman-Hall, London:1996, s.39.

üzerinde de durmaktadır. Bunun için öncelikli olarak benimsediği ilkeler; iç ve dış müşteri tatminini sağlayan örgütsel bağlılık, sürekli geliştirme ve ekonomik etkinliktir.⁴¹

Bununla birlikte TKY ile geleneksel yönetim arasında bazı farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkları tablo halinde aşağıdaki şekildeki gibi göstermek mümkündür.⁴²

Tablo 1.1: TKY ile Geleneksel Yönetimin Mukayesesi

GELENEKSEL YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİM ANLAYIŞI
1. Muayeneye dayalı kalite 2. Yüksek kalite ile artan maliyet 3. Optimum stok 4. Spesifikasyon limitleri arası üretim 5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim 6. Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirmeye yaklaşımı 7. Fonksiyonların kesin ayrımına dayalı organizasyon 8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim 9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon 10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler 11. Rekabete dayalı tedarik sistemi 12. Kâr maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme 13. Uluslar arası ulusal standartlara göre ürün kalitesi 14. Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi 15. Ar-GE ve Pazarlamanın sorumluluğunda kalite güvencesi 16. Optimum fire veya yeniden işleme 17. Optimum 1.kalite/2.kalite oranı 18. Evrimsel hızla gelişme 19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları 20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri 21. Fayda maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları 22. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış 23. Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim 24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	1. Önlemeye dayalı kalite 2. Yüksek kalite ile düşen maliyet 3. Sıfır stok 4. Hedef dengede üretim 5. Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim 6. İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı 7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon 8. Sıfır hatayı hedefleyen üretim 9. Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon 10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler 11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi 12. Kalıcı performansı hedefleyen güdülenme 13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi 14. İş yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi 15. Üretenlerin ve satış yapanların katkısı olan ürün geliştirme 16. Sıfır fire veya yeniden işleme 17. Sadece 1.kalite üretimi 18. Devrimsel hızla gelişme 19. “Robüst” ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışları 20. İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri 21. Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı 22. İş yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim 23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim 24. Analizlere dayalı yönetim kararları

⁴¹ Haldun Ersen, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997, s.23.

⁴² Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya 1996, s.286.

TKY, bilimsel yönetim fikirlerinin çoğunu ve bazı modern yaklaşım fikirlerini de bünyesinde almıştır. TKY, geliştirilmiş süreç yönetimini, insan ilişkileri tekniklerini ve yapısal re-organizasyonu birleştiren bir yapıya sahiptir. Çalışanlar ve yöneticiler ürün tasarımında, imalat, dağıtımda ve satışlarda verimlilik ve kalitenin esaslarını anlayabilmek için istatistiksel kontrol, üretim yönetimi ve ayrıntılı iş analiz teknikleri üzerine eğilmektedirler. TKY de yöneticileri ve çalışanları daha çok motivasyon sahibi, işbirlikçi, yenilikçi ve duyarlı olmaları için katılımcı şemalar, tutum araştırmaları, takım çalışması ve dönüşümlü liderlik teknikleri uygulanmaktadır.

Bütün bu karşılaştırmaları göz önünde bulundurduğumuzda, TKY anlayışında “insan” olgusunun ön planda tutulduğu, insan kaynaklarına dikkat edilmesi ve en önemli yatırımın insana yapılması gerektiği karşımıza çıkmaktadır.

1.2.2. Tanımı

Kalite konusunda olduğu gibi TKY konusunda da üzerinde görüş birliğine varılmış bir ortak tanım bulunmamaktadır. Bu nedenle çok sayıda düşünür TKY’ nin ne olduğu, ne anlama geldiği ya da ne olması gerektiği konusunda birçok görüş belirtmişlerdir. Bunlardan bazılarını ele alacak olursak;

TKY, bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin ürünleri ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi suretiyle, iç ve dış müşteri kalite gereksinimlerinin karşılanması ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim biçimidir.⁴³

TKY, tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla işletme içindeki pazarlama, mühendislik, üretim ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli ünitelerin kalitelerin oluşturulması, yaşatılması ve geliştirilmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkin bir sistemdir.⁴⁴

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir.⁴⁵

⁴³ Kaan Soylu ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, 1. Basım, İstanbul, Beyaz Yayınları, Şubat 1998, s.196.

⁴⁴ Muhittin Şimşek, “Kalite ve Sürekli Gelişme Kaizen”, **Standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:471, 2000, s.16-21.

⁴⁵ Akın Aydınceren, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Öncü Kalite Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993, s.33.

TKY, kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğunun vurgulanması, her düzey ve alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim çalışmalarının yürütülmesi, kalite geliştirmenin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberleri içerisinde tüm çalışanların kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması şeklinde tanımlanabilir.⁴⁶

Kalite uzmanlarından Ishikawa TKK konusunda oldukça geniş bir tanım yapmıştır. “TKK, müşterilerin memnunluk duyarak satın aldıkları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlanması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır.”⁴⁷ Bu hedeflere ulaşmak için kuruluşun tüm birimleri birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri yaratmak, standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak, istatistiksel, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayar metotları, otomatik kontrol, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanmalıdır.

Masaiki Imai de TKY’ni “Bir kurumda her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi”⁴⁸ olarak tanımlamıştır.

TKY, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımı ile müşterilerin memnun edilerek karlılığa ulaşmasıdır. TKY en düşük maliyetle en kaliteli çıktıyı arama çabasıdır. TKY de çalışanların eğitimi, grup çalışması, katılım, her kademe yetki ve sorumlulukların paylaşımı vardır. TKY felsefesi istatistiği düşünce sistemini baz almakta, verilerden üretilen bilgileri sistematik bir yapıda planlamadan başlayarak üretime kadar varan bir süreç içinde ölçme ve kıyaslamalarla değerlendirerek uygulamaya geçmektir. Kalite ve sürekli iyileştirmeyi amaçlayan sistem, üretimde yer alan bireylerin fonksiyon ve becerilerini değerlendirmek yerine organizasyonun verimini artırmayı hedef almaktadır. Bu yönetim şeklinde kalitenin ekstra bir maliyet yaratacağı inancı yerini kalite artışının daha ucuza mal edilebileceği inancına bırakmaktadır.⁴⁹

⁴⁶ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No:110, 1996, s.38–39.

⁴⁷ Kaoru Ishikawa, **Introduction To Quality Control**, (Trans: J.H. Loftus) Tokyo, 1990, s.2

⁴⁸ Ersen, **İnsan Kaynakları ve Kalite...**, a.g.e., s.58.

⁴⁹ Bilal Ak-Ertan Sartugan, “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri”, **Standart Dergisi**, Yıl:35, Sayı:414, s.56–65.

TKY, bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi amacıyla, maliyetleri en düşük düzeyde tutularak önceden belirlenmiş hedef müşterinin, istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlayan, işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir.⁵⁰

TKY, dar anlamda “mal ve hizmet kalitesi”, geniş anlamda ise kurum, örgüt ya da organizasyon kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite yönetimi” kelimelerinin başına “toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni, organizasyonel performansı ve verimliliği artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.⁵¹

TKY, “Kaliteli mal pahalı olur” görüşünü değiştiren ve yüksek kalitenin düşük maliyetlerle sağlanabileceğini öngören felsefedir.⁵²

Yukarıda yapılan tanımlamaları genelleştirecek olursak, TKY, bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir.

1.2.3. Amaçları

TKY’nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletme içinde işletmenin bütününe ilişkin kaliteyi sağlamaya yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu sağlayabilmek için de, örgütün tüm bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerinden en alt düzeydeki çalışanlarına kadar herkesin kalite faaliyetlerinde bir araya gelip işbirliği yapmaları gerekmektedir. Bu şekilde uygulanan bir TKY, kusurları önlemek için planlama, müşterilerin isteklerini araştırıp bulma, tasarlama, satın alma, üretme, muayene ve pazarlamayı organize etme anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle TKY, ürün ya da hizmet ile ilgili işletme işlevlerine ilişkin; ticari, finansal, teknik, beşeri ve

⁵⁰ Nurettin Peşkircioğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, 2.Baskı, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, 1996, s.31–40.

⁵¹ Ahmet Yatkın-E.Gökhan, “Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi”, **Standart Dergisi**, Yıl:43, Sayı:505, Ocak 2004, s.53–59.

⁵² Özdemir Aknut, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003, s.89–92.

örgütsel kaynakları en uygun seviyede tutmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçlar;⁵³

- i. İşletmenin pazar payını, verimlilik, rekabet ve karlılık düzeyini arttırmak,
- ii. Çalışanların moral düzeyini arttırarak ve iş barışı sağlayarak motivasyonu sağlamak,
- iii. Malzemeyi, zaman kaybını, yeniden işlemeyi, stokları, müşteri şikâyetlerini ve maliyetleri azaltmak,
- iv. İşletmenin her kademesinde, çalışanlar arasında dikey ve yatay iletişimi sağlamak,
- v. Problem çözümünde ekip yaklaşımının geliştirilmesini sağlamak,
- vi. Etkili bir rekabet stratejisinin oluşturulması sağlamak,
- vii. Süreçlerde sürekli bir iyileştirme ve gelişme ortamının sağlanması.

Yukarıdaki maddeleri özetleyecek olursak, bir düşünce devrimi ve çağdaş bir yönetim tarzı olan TKY'nin amacı, kendi ilkeleri ve teknikleri paralelinde, işletme faaliyetlerinin tümünde kalite ve verimliliği arttırıp maliyetleri azaltarak, müşteri beklentilerini karşılayarak, işletmenin globalleşen dünya pazarlarında rekabet edebilir bir düzeye ulaşmasını sağlamaktır.

1.2.4. Özellikleri

TKY kavramı, organizasyon kültürüne ve genel yönetim felsefesine son derece önemli değişiklikler getirmiştir. TKY'in de çalışanları kontrol etmek değil yönlendirmek, yardımcı olmak, karar vermek için fikirleri değil verileri kullanmak, problemin tespiti yerine doğru işleri yapmaya yoğunlaşmak, bireysel faaliyetler yerine ekip faaliyeti ortaya çıkarmak, kuşku ve şikâyet yerine güven ve inanca dayalı bir atmosferin gelişmesine yardımcı olmak vardır.⁵⁴

Günümüzde kalite kavramı bir taraftan verimlilik, maliyet, hız, karlılık gibi kavramlar bakımından diğer taraftan da en alt basamaktaki işgörenden yöneticiye kadar tüm çalışanların yeterlilik ve performans düzeyleri gibi örgüt içi pek çok kriter açısından belirleyici rol oynamaktadır.

⁵³ Edward De Bono, **Rekabetüstü**, İstanbul, Remzi Kitabevi, Çev: Oya Özel, 1996, s.25-36.

⁵⁴ Ahmet Şahin, "Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi ve İsrafın Önlenmesi", **Türkiye Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Yıl:5, Sayı:26, s.319-322.

TKY, bir organizasyondaki tüm birimlerde yürütülen faaliyetlerde kusursuzluğu amaçlayan, organizasyondaki çalışanların tümünün katılımıyla önceden belirlenmiş müşteri-vatandaş beklentilerinin sürekli daha kaliteli, daha düşük maliyetli ve daha hızlı bir şekilde karşılanmasını öngören, bütün bu amaçları kurum süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi yolu ile gerçekleştirmeye çalışan bir yönetim sistemidir. Bu yönetim sisteminde anahtar faktör ise insandır.

TKY, diğer yönetim tekniklerine oranla farklı bir yönetim anlayışıdır. Zaman içerisinde toplam kaliteye olan ihtiyaç daha da artmış ve kurumların 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır.

TKY, sunulan ürünün ya da hizmetin kalitesinin geliştirilmesinde kullanılabilecek en önemli araçlardan birisi olarak örgütün bütün fonksiyonlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini öngören bir yaklaşımdır. Bu bağlamda TKY' nin başlıca dört temel işlevinden söz etmek mümkündür. Bunlar;⁵⁵

- i. Müşterileri isteklerinin anlaşılması ve karşılanması,
- ii. Kuruluştaki herkesin katkı ve sorumluluğunun bulunması,
- iii. Bölümlerin birbirleri için müşteri konumunda olduklarını anlamaları,
- iv. Kalite anlayışının bitmeyen bir süreç olmasıdır.

TKY' nin bir örgüt içerisinde tam anlamıyla uygulanabilmesi örgütteki eğitilmiş insanların varlığıyla mümkündür. Yeni teknoloji, yeni sistemler ve yeni kavramlar etkinlik ve rekabette bazı gelişmeler meydana getirebilir. Fakat örgütle beraber insanların da yetiştirilmesine imkân tanıyan bir örgüt kültürü olmaksızın bu gelişme ve rekabet yetersiz kalacaktır.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UNSURLARI VE ARAÇLARI

TKY, müşteri tatmini, dönüşümlü liderlik, ortak görüş, katılımcı ilişkiler ve özel uzmanlık gibi anahtar faktörler içermektedir. 1980' li yıllarda, uluslararası rekabet, özel sektör kuruluşlarının güvenilirliklerini, müşteri hizmetlerini ve tüm üretim kalitesini geliştirmeye zorlamıştır. İmalatçılar önce TKY' ne katılmışlar bunları da bankalar, telefon şirketleri ve hastaneler izlemiştir. Hatta daha sonraları da yerel

⁵⁵ Masaaki Imai, **Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Brisa Yayınları, 1997, s.43.

yönetimler kamu hizmetleriyle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmışlardır.⁵⁶ TKY kişilerin nasıl çalışacağı ve birbirleriyle ilişki kuracaklarını ve örgütleri anlatan yeni bir düşüncedir. Bu düşünce, kendi bünyesinde yerleşmiş bulunan bazı unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Bu temel unsurları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

1.3.1. Unsurları

Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamayı başarabilmek ve yerine getirilmesi gereken faaliyetlerin sorumluluklarını yerine getirebilmek için değişen ekonomik yapıya ve piyasaya ayak uydurarak varlığını sürdürebilmek günümüzdeki bütün işletmelerin ortak amacı haline gelmiştir. Bu amacın anahtar kavramı ise kalitedir.

Kaliteyi organizasyonun tamamına bir bütün olarak yerleştirmek, amaçla gereksinimleri sürekli, yeni, iyileştirme ve geliştirme süreci içinde karşılamak olarak ele alabileceğimiz TKY' de temel faktörleri aşağıdaki gibi ele almak mümkündür.

1.3.1.1. Müşteri Odaklılık

Günümüzde mal ve hizmet pazarlarında satılan ürün veya hizmetin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında tüketici veya müşteri gün geçtikçe daha da seçici olmuştur. Günümüzde tüketiciler satın alma gücü, alternatif mal veya hizmetin çokluğu ile tatmin olması zorlaşmış ve tercihini yaparken ürün ve hizmetin kaliteli olmasını arzular ve tercih eder bir duruma gelmiştir. Bu açıdan tüketicinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilen, tahmin eden ve bu ihtiyaçların temin edilmesi için ürün geliştirme, çeşitlendirme vb. yönetim stratejilerini çok hızlı bir şekilde belirleme ürün ve hizmet kuruluşlarının yapması gereken kaçınılmaz bir uğraş olmuştur.⁵⁷

Bugünün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Çünkü son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve

⁵⁶ Warren A Schmidt.- Jerome D. Finnigan, **Total Quality Manager**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993, s. 4-5.

⁵⁷ Ahmet Yatkin, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2003, s.28.

dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar.⁵⁸

TKY’ de bahsi geçen müşteri kavramı, sadece işletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmetleri satın alan dış müşterilerden ibaret değildir. TKY, iç müşteri kavramını da gündeme getirerek, müşterilere bir bütün olarak bakılmasını sağlamakta ve müşteri tatmini hedeflerini işletme dışında olduğu kadar, şirket içinde de gerçekleştirmektedir. Buna göre iç ve dış müşteri kavramlarını inceleyecek olursak,⁵⁹

- i. İç Müşteri: Bu kavram ile anlatılmak istenen işletme çalışanları ve işletme bölümleridir. İç müşterilerin varlığı, gelişme sürecinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanların yaptıkları işi devrettikleri kişi veya bölümleri müşteri olarak görmeleri ve “kalite müşteri tatminidir” ilkesi doğrultusunda hareket etmeleri zorunludur. İç müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi iç müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların isteklere dönüştürülmesi gerekmektedir. İç müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması, dış müşterilere göre daha kolaydır. Çünkü tüm iç müşterilerle karşılıklı görüşme ve onların fikirlerini alma imkânı vardır.
- ii. Dış Müşteri: Dış müşteriler, bir ürün veya hizmetleri, kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamak isteyen kişilerdir. Dış müşterilerle olan ilişkilerde, onları dinlemek, istek ve ihtiyaçlarını tam olarak anlayabilmek, anlaşmaya varabilmek için gerekli esnekliği sağlayabilmek, alınan sonuçları ölçebilmek ve gerekli düzeltmeleri yaparak sıfır hata düzeyine ulaşmak, başka bir deyişle koşulsuz müşteri memnuniyetini gerçekleştirmek esastır.

Bununla birlikte, kamu yönetiminde TKY anlayışından bahsedildiğinde özel sektördeki müşteri kavramının kamudaki karşılığının ne olduğu tartışılmaktadır. Kamu yönetiminin müşterisini sadece vergi ödeyen vatandaşlar olarak görmek yanlıştır. Vergi ödeyecek parasal kaynağa sahip olamayanlarda sosyal adalet ilkesine uygun olarak, kamu hizmetlerinden yararlandırılmaktadır. TKY, söz konusu olduğunda müşterinin

⁵⁸ Mehmet Kuruşçu, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Öncüleri**, 1.Baskı, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 2003, s.31-36.

⁵⁹ Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, I.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, Ağustos 2000,s.52.

yerini kamu kuruluşlarında kamu hizmetlerinden yararlanan bütün gerçek ve tüzel kişiler almaktadır. Buna göre vatandaş, hemşeri, paydaş gibi kavramlar özel sektördeki müşterinin yerini alabilir. Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo-kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "AR-GE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar.⁶⁰

1.3.1.2. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY'ni uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanmalıdır. Üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Çünkü TKY uygulamalarının başarısının arka planında üst yönetimin destek ve bağlılığı yatmaktadır. Hatta bazı uzmanlar TKY anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendini işe adaması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının sinerjik etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu bir neden olarak gösterilmektedir.⁶¹

Üst yönetimin liderliği olmadan TKY uygulamalarına girişmek pek anlamlı değildir. Çünkü bu yönetim anlayışına geçiş için gerekli finansman ihtiyacının karşılanması, ihtiyaç duyulacak nitelikli personelin temini ve bu personelin eğitimi için gerekli şartların oluşturulması hep üst yönetimin onayı ve desteğini gerektirmektedir.⁶²

Buna karşın, merkezi yönetimin ağırlıkta olduğu bir kamu yönetimi sisteminde üst yönetim hükümet, herhangi bir kamu kurumunda ise ilgili bakandır. Bu nedenle TKY'den istenen verimin alınabilmesi bu yönetim sisteminin bir devlet politikası haline getirilmesine bağlıdır. Özellikle kısa süre içerisinde hem bakanların

⁶⁰ Mehmet Tekinkuş-Hüseyin Özgür, "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamasında Etkin İletişimin Yeterliliği", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kalite Kongresi**, TODAİE Yayını, s.273-274.

⁶¹ Nurullah Genç-Muhsin Halis, **Kalite Liderliği**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006, s.112-114.

⁶² Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s.197.

hem de hükümetlerin sık sık değişiyor olması başarı için bu yönetim sisteminin bir devlet politikası haline getirilmesini zorunlu kılmaktadır.⁶³

TKY uygulamalarının benimsenmesi, üst yönetimin işin içine bizzat girmesini zorunlu kılmaktadır. Üst yönetim, etkinliklerin en ön sırasında yer almalı ve liderlik görevini üstlenmelidir. Bu anlamda lider ne yapıldığını denetleyerek yol gösterici yardımlarda bulunmalıdır. Diğer taraftan kalite iyileştirme faaliyetlerinde ilk görev olan misyona açıklık kazandırma ve değişim için kararlılığın liderlikle olan sıkı bağı üst yönetimin önemini daha da artırmaktadır.⁶⁴

1.3.1.3. Tam Katılım ve Takım Çalışması

TKY'nin özünde örgütün her düzeydeki çalışanların iyileştirme sürecine katılımı esastır. Bu katılım takımlar aracılığı ile gerçekleştirilir. Eğitim ile desteklenerek kuvvetlendirilen katılımın başarısı için gönüllü katılım son derece önemlidir.⁶⁵

Katılım hem bireysel hem de grup aktivitelerini içermektedir. Bireysel katılım ve organizasyon içindeki her bireyin katkılarıyla ilgilidir. Bireysel katılımın önemi bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Her birey farklı değerler, tutumlar, kişilik, inançlar, algılar, eğitim, yetenek, amaçlar, kültür, sosyal gereksinimler ve ekonomik beklentilere sahiptir. Bireysel farklılıklar özellikle büyük bir rekabet avantajı oluşturabilen yenilik ve yaratıcılığın en önemli kaynağıdır.

Geleneksel örgüt yapısında ve kamu yönetiminde süreç ve fonksiyonlar bağımsız bölümlere ayrılmıştır ve bu ayırım bölümler arası çatışmalar için uygun bir ortam oluşturur. Oysa sürekli kalite iyileştirme süreci bu bölümler arası engelleri ortadan kaldırıp tüm örgüt personelinin takım olarak çalışmasını gerektirmektedir. Hemen hemen bütün örgütlere uygulanabilecek takım halinde sorun çözme, etkinliğin artmasında büyük bir etkiye sahip olacaktır.⁶⁶

⁶³ Dursun Bingöl, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri", Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:1, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, Mart 1999, s.78.

⁶⁴ Kaoru Ishikawa, **What Is Total Quality Control: The Japanese Way**, Seventy Edition, Prentice-Hall Inc., 1985, s.24.

⁶⁵ Aziz Akgül, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi, Yayın No:1 Ocak 1998, s.25.

⁶⁶ Halis, **a.g.e.**, s.206.

1.3.1.3.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri oluşturularak sorunların üstesinden gelme çalışmaları ilk olarak Japonya’da başlamıştır. Başlangıçta kalite sorunlarını gidermek amacıyla uygulanan KÇ, daha sonra hem Japonya’da hem de diğer ülkelerde; işe bağlılığı artırmak, maliyetlerde düşüş sağlamak, sorun önleme bilinci oluşturmak, daha etkin bir grup çalışması önermek gibi başka amaçlar için kullanılmıştır.⁶⁷

KÇ, çalışanların kendi deneyimlerine dayanarak, yapılan işin kalitesinin yükseltilmesi, hataların ve aksaklıkların giderilmesi yönünde yaratıcılık becerisinden ve beyin gücünden yararlanılmasını kapsamaktadır. Uygulama alanlarının çok geniş olması sebebiyle kalite çemberlerine kalite kontrol grupları, sorun çözme grupları, verimlilik geliştirme grupları, kalite çevrimleri, yaratıcı ekipler, inisiyatif sahibi çemberler gibi adlar da verilmektedir.⁶⁸

Kalite ustalarından olan Dr. Kaoru Ishikawa’ya göre ise KÇ, “Kalite kontrol etkinliklerinin aynı işyerinde, gönüllü olarak yürütülen bir iş grubudur. Bu küçük grup, firma çapında, sürekli olarak üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, atölye içinde denetim, ilerleme ve kalite tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür”.⁶⁹

KÇ diğer bir tanımla, “işletmelerde aynı sahada çalışan, benzer işleri yapan, düzenli aralıklarla toplanan kendi işleriyle ilgili sorunları saptayan, inceleyen, çözen ve gönüllü katılımın esas olduğu, gönüllü sayısının 5-9 kişi arasında değişen gruplardır”.⁷⁰

KÇ, farklı birimlerde farklı düzeylerdeki çalışanlar arasından oluşturulabilir. Önemli olan; kalite çalışmalarına çalışanların katılımının sağlanmasıdır. Böylece kalite çemberleri, sürecin iyileştirilmesi, takım çalışmasını ve tam katılımı öngören TKY felsefesinin önemli bir aracı konumundadır. İşletme içerisinde kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen kalite çemberleri etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler ise şunlardır:⁷¹

- i. İşletmenin iyiye gitmesine ve gelişmesine katkıda bulunmak,

⁶⁷ Orhan Küçük, **Standardizasyon ve Kalite**, II. Baskı, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2004, s.89.

⁶⁸ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayını, 1993, s.5.

⁶⁹ Şimşek, **a.g.e.**, s.13.

⁷⁰ Mahmut Tekin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Kuzucular Ofset, 1999, s.137.

⁷¹ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, II. Baskı, İstanbul, Çev: Kalder, Kalder Yayınları, No:7, 1997, s.142.

- ii. İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- iii. İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

1.3.1.4. Sürekli Geliştirme ve İyileştirme

TKY, makine ve teknolojik yenilikler ve sağlanan performans geliştirme yöntemlerine ek olarak örgütte bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir.

Uluslararası rekabet ortamında, işletmelerin rekabet gücünü “kalite-maliyet-hız” öğeleri belirlemektedir. Böyle bir ortamda “kalite” olarak sürekli değişmekte, buna bağlı olarak maliyet ve hız unsurları da işletmeyi hızlı bir değişime zorlamaktadır. Ayrıca cazip kaliteyi oluşturma çabaları da örgütü sürekli olarak süreç geliştirimi ve denetimini zorunlu kılmaktadır. Sürekli olarak artan ve yükselen müşteri beklentilerinden daha hızlı bir kalite ve verim geliştirme hızı sağlayabilen işletme, rekabet gücü kazanmakta ve pazarda başarıya ulaşmaktadır. Süreç geliştirmede temel amaç ise süreç değişkenliğinin azaltılması ve sıfır hataya ulaşmanın hedeflenmesi ve süreç süresinin azaltılmasıdır. Her süreçteki değişkenlik azaldıkça bu değişkenlikten kaynaklanan hatalar azalmakta ve ürün kalitesi artmaktadır.⁷²

Sürekli iyileştirme (Kaizen), iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Sürekli iyileştirmenin temelinde; süreçte, özellikle çalışanlar tarafından gerçekleştirilen sürekli, küçük iyileştirmeler yatmaktadır ve sürekli iyileştirme ile sürece öncelik verilmektedir. Kişilerin sürece yönelik çabalarını destekleyen bir yönetim sistemidir. Hiç bir işlem, hiç bir akış küçük bir iyileştirme yapılamayacak kadar mükemmel değildir. İyileştirme olanaklarının araştırılması herkesin, özellikle de o işte çalışanların görevidir.

Nerede ve ne zaman bir iyileştirme olsa, bu sonuçta kalitede ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Çünkü kalite, iyileştirilebilen her şeydir. Günümüzde rekabet gücü yüksek işletmeler incelendiğinde bunların başarılarının altında toplam kalite olgusunun yer aldığı görülmektedir. TKY’ nin temel unsuru olarak ta Kaizen

⁷² Rıdvan Bozkurt, **Süreç İyileştirme**, Ankara, MPM Yayınları No:661, 2002, s.8.

(sürekli iyileştirme) kavramının benimsenmesi ve işletme bünyesine adaptasyonu önem kazanmaktadır. Bu gelişmeler çerçevesinde, örgütler ürün ve hizmet kalitesini iyileştirmek için gereken çalışmaları sürekli iyileştirme yaklaşımı içinde yapmalıdırlar. Dolayısıyla, sürekli gelişme, TKY'nin en temel faaliyetidir.⁷³

1.3.1.4.1. Kaizen Kavramı

Giderek bilinçlenen ve beklentilerini geliştiren müşterinin hatayı affetmediği gerçeğinden hareketle sürekli artan istek ve beklentileri karşılamak, kalitedeki sürekli gelişme ile sağlanabilmektedir. Temel öğeleri, toplam kalite kontrol, tam zamanında üretim ve sıfır hata kavramları olan, hedeflenen hizmet veya ürün kalitesinin sunulabilmesi için benimsenen sürekli iyileştirme yaklaşımına “Kaizen Felsefesi” denilmektedir.⁷⁴

Geliştirme, iyileştirme işlemlerinin yapılması anlamında kullanılan “Kaizen” kelimesi Japonca da “Değişim” anlamını taşıyan “Kai” ve “İyi” anlamına gelen “Zen” kelimelerinin birleştirilmesinden meydana gelmiştir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme trendini hedefleyen Kaizen felsefesi, “Damlaya damlaya göl olur” atasözü ile de ifade edilebilir.⁷⁵

Kaizen anlayışı ve uygulaması aşaması içerisinde birçok aşama mevcuttur. Bu aşama ve süreçler; müşteri yönetimi, toplam kalite kontrol, kalite çemberleri, öneri sistemleri, otomasyon, iş yerinde disiplin, toplam verimli bakım, kanban, kalite iyileştirmesi, tam zamanında üretim, sıfır hata, küçük grup faaliyetleri, çalışan yönetim işbirliği, verimlilik iyileştirme, yeni ürün geliştirilmesi olarak sayılabilir.⁷⁶

Kaizen'in zaman içerisinde gelişme durumunu aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür;

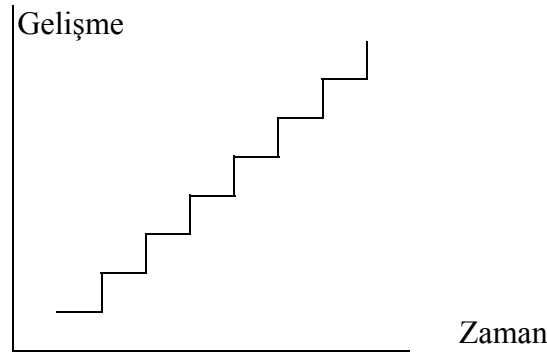
⁷³ Mete Şirvancı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Deney Tasarımı”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı:8, Temmuz 1994, s.42.

⁷⁴ Şeminur Topal, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, İstanbul, Yıldız Teknik Üni. Vakfı Yayınları, 2000, s.16.

⁷⁵ İsmail Efil, **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, II. Baskı, Bursa, Uludağ Üni. Yay. No:111, 1996, s.6.

⁷⁶ Kenan Ören, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, I.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, s.39.

Şekil 1.3: Kaizen Yaklaşımı



Kaynak: Jale Gür, **Kalite Maratonu**, Ankara, KOSGEB Yayınları, 1996, s.26.

Kaizen ile karıştırılan ve anlam çatışması yaşanılan kavramlardan biride “yenilik” kavramıdır. Yenilik bir atılım faaliyeti olup etkileri yoğun rekabet ve standartların ve zamanın erozyonu sonucunda azalırken kaizen sürekli gayretlerin biriken etkisiyle yıllar geçtikçe gelişme eğilimi gösterecektir. Kaizen ise standartların sadece sürdürülmesi için değil yükseltilmesi için de sürekli çabaları ifade etmektedir.

Kaizen ile yenileştirme kavramı arasındaki farkları özetleyen karşılaştırmalı bir değerlendirme Tablo 1.2: 'de gösterilmiştir.

Tablo1.2: Yenileştirme ile Kaizen Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Yenileştirme (İnovasyon)	Kaizen (İyileştirme)
- Yaratıcılık	- Uyarlamacılık
- Bireysellik	- Takım çalışması ile sistemi geliştirme
- Uzmanlaşmada merkezcilik	- Genelleştirmede merkezcilik
- Büyük hamlelere dikkati verme	- Detaylara dikkati verme
- Teknoloji merkezli	- İnsan merkezli
- Bilgide kapalı ve mülkiyetçi	- Bilgide açık ve paylaşımcı
- Görevde özgün (bireysel)	- Görevde iletişim içinde topluca uzmanlık
- Yeni teknolojileri aramaya yöneltme	- Mevcut teknoloji üzerine yoğunlaşma
- Üyeler arası tek yönlü iletişim	- Organizasyon içi karşılıklı iletişim
- Sınırlı bilgi akışı	- Ortaklaşa yararlanılabilen bilgi akışı

Kaynak: Topal, **a.g.e.**,s.18.

Bir işletmede mevcut veya yeni kurulan kalite sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak ürün kalitesinin iyileştirilmesi, planlı bir çaba sonunda gerçekleşebilir. Belirlenen kalite özellikleri, bugünkü ve gelecekteki müşteri beklentilerini karşılayamayabilir. Bu nedenle, kalitedeki iyileştirme hızı düşük dahi olsa sürekli olmalıdır ve niçin yapılamayacağına ilişkin nedenler düşünmek yerine, neler yapılabileceğini araştırmak, sürekli iyileştirmenin temel felsefesidir.

TKY'nin temel felsefesi de herkesin yapması gerekeni tam anlamıyla yapması şeklinde özetlendiğinde sürekli iyileştirme çabalarının TKY felsefesini başarıya ulaştırmadaki önemi kendiliğinden hissedilecektir. Juran, kaliteyi iyileştirme sürecini adım adım şöyle tanımlamaktadır;⁷⁷

- i. Sürekli geliştirmenin bir gereksinim olduğuna herkes ikna edilmelidir,
- ii. Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin yapılabilir olduğu konusunda, kaliteden sorumlu olanlar ikna edilmelidir,
- iii. En önemli birkaç proje ve en önemli kalite sorun alanları belirlenmelidir,
- iv. Bilgide sürekli iyileşme için organize olunmalı ve işletmedeki eksik bilgilere erişilmesi için yöntemler geliştirilmelidir,
- v. Sorunun nedenlerini teşhis etmek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmelidir,
- vi. Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmelidir,
- vii. Değişikliklere karşı olası direnmeleri ortadan kaldırma yolları aranmalıdır,
- viii. Değişiklikler kurumsallaştırılmalıdır, yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

Kaizen'i geliştirmek için birinci olarak var olan durumun yetersizliğini kabul etmek gerekir. Bir sistem kusursuz işlese bile o sistemde geliştirilecek birçok şey bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojideki gelişmelerde her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır. İkinci olarak; insan unsurunu geliştirme çabalarına devam etmek gerekmektedir. Çünkü her şeyi yapan insandır. İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde, bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden

⁷⁷ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001, s.298.

yararlanılmaktadır. Oysa her çalışanı bu geliştirme faaliyetlerinin bir üyesi haline getirmek gerekir. Üçüncü olarak; problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır.⁷⁸ Ayrıca rekabet gücünü de artırmanın temelinde yine sürekli gelişme yatmaktadır bunu sağlamak için belli tekniklerle donatılmış tüm insan kaynaklarını aynı doğrultuda seferber etmek gerekmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında sürekli gelişmenin yararları ise şu şekilde özetlenebilir ;⁷⁹

- i. İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir,
- ii. İşletmenin aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- iii. Birimlerin işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmesi sağlanır,
- iv. Çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri yükselir,
- v. Motivasyon artışı meydana gelir,
- vi. Etkileşim içindeki birimlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir,
- vii. Üretim ve diğer temel rekabet unsurlarının daha hızlı bir gelişme göstermesi sağlanır.

1.3.1.5. Süreç Yaklaşımı

Bugünkü anlamdaki süreç yönetiminin ilk temelleri 1880’li yıllara kadar dayanmaktadır. 1880–1950 yılları arasında kuruluşların yönetimi ve organizasyonel yapısı ile ilgili bilimsel anlamda yapılan çalışmalarda “Klasik Yönetim Düşüncesi” ağırlık kazanarak makinelerle ek olarak insanın nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği ve kuruluşların organizasyon yapılarının etkin bir şekilde oluşturulması üzerinde durulmuştur.

1940–1960 yılları arasında “Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi” ağırlık kazanarak daha ziyade insan unsuru ele alınarak; uzmanlaşma, verimlilik, çalışanların tatmini, işin içeriği ile beraber dış etkenlerin etkileri vb. konular üzerinde durulmuştur.

1960’lı yıllardan itibaren çalışmalar istatistik tekniklerinde kullanılması yoluyla “Modern Yönetim Düşüncesi”ni oluşturan sistem ve durumsallık yaklaşımı üzerinde yoğunlaşmıştır. Sistem yaklaşımı, kuruluşun tüm sistemi ile bu sistemi oluşturan parçaların iletişim ve karar verme süreçleri ile ele alınması gerektiği

⁷⁸ Halis, a.g.e., s.122.

⁷⁹ Ersen, Toplam Kalite ve..., a.g.e., s.75.

vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımında ise kuruluşun içinde bulunduğu durumun dış etkenlerden nasıl etkilenebileceği üzerinde durulmuştur.

1980’li yıllardan günümüze kadar geçen sürede bilimsel ve teknolojik gelişmeler, bilgi çağına geçiş ile pazar şartlarının değişmesi yönetim düşüncesi ile ilgili birçok yeni yaklaşım, kavram ve uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ülkemizde ise TS-EN-ISO 9000 belgesine sahip olan bazı kuruluşlar, TS EN ISO 9000 standardının 1994 yılı revizyonunun doğrudan süreç yaklaşımı ile ilgili bir şartı olmamasına rağmen süreç yaklaşımını benimsemiş ve 1990’lı yıllardan itibaren uygulamaya geçmişlerdir.⁸⁰

Kalite yönetim sisteminin en önemli özelliği ise sistem kurma çalışmalarına süreç yaklaşımıyla bakması, kuruluşun mevcut süreçlerinin performanslarının ölçülmesine ve sistemin sürekli iyileştirilmesine imkan tanımasıdır.

Süreç yaklaşımı, sistem kurgulama aşamalarında, süreçlerin kuruluş faaliyetlerinin büyük resmini görerek oluşturulmasını, bu süreçlerin birbiriyle ilişkilerinin saptanmasını ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini destekleyen bir yaklaşımdır. Bu nedenle sistem kurgulanırken, kurumun asıl işi olan operasyonel süreçlerin ve bu süreçleri destekleyen destek süreçlerin, yalın, uygulanabilir, anlaşılır ifadelerle belirlenmesi ve dokümanite edilmesi gereklidir. Süreçlerin belirlenmesinin ardından, bu süreçleri iyileştirmek amacıyla, gerçekçi ve ölçülebilir performans ölçüm kriterleri oluşturulmalıdır. Kazanılan deneyimler, performans ölçüm kriterlerini uygulanabilir ve pratik bir şekilde belirlenmeyen kuruluşların süreç iyileştirme faaliyetlerinde yerinde saydığını ve sistemi yeteri kadar iyileştiremediğini göstermektedir.⁸¹

Süreç performans ölçüm kriterlerindeki sadelik ve pratik olarak uygulanabilirlik, ölçüm değerlerinin sağlıklı olarak alınmasına ve iyileştirme amaçlı olarak analiz edilmesine fırsat vermektedir. Aynı zamanda, süreçlerin performanslarının ölçülmesinde, süreç sahiplerinin rolü ve etkililiği önemli ölçüde öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, süreç sahiplerine, kendi süreçlerini iyileştirmelerinin kuruluşa sağlayacağı katkılar konusunda, yeterli eğitim ve destek sağlanmalıdır. Kazanılan deneyimler, süreç performans ölçümlerindeki yetersizliğin, temelde süreç sahiplerinin kendi süreçlerine

⁸⁰ **TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü**, Süreçlerin Yönetimi, Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri, **Eğitim Notu**, Ankara, Şubat 2002, s.3.

⁸¹ **a.g.m.**, s.8.

yeteri kadar sahip çıkmamalarından kaynaklandığını göstermektedir. Kuruluşların üst yönetimlerine, süreç sahipliği bilincinin yaygınlaştırılması ve benimsenmesi konusunda büyük roller düşmektedir.

Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları uygulamak sürecine destek olmak ve koordine etmek amacıyla bilgi toplama işlemidir. Bu kapsamda, ISO 9000:2000 kalite sisteminin kurgulanması sırasında, kuruluş süreçleri büyük bir titizlikle oluşturulmalı ve oluşturulan süreçlere ait performans ölçüm kriterleri, kurumun iyileşme ihtiyaçlarına odaklanarak, iyileştirme kararlarına destek olmalıdır. Unutulmaması gereken en önemli husus, bu faaliyetin bir bilgi toplama işlemi olduğu ve toplanan bilginin, kurumun kalite hedeflerini desteklemesi gerekliliğidir.

Performans ölçüm sistemindeki yanlış uygulamalar, personelin motivasyonunu düşürmenin yanı sıra, gereksiz bilgi toplanması ve bu bilginin analiz edilmesi sırasında kaybedilen zaman nedeniyle büyük kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, performans kriterlerinin oluşturulmasında, ilgili tüm bölümlerin ve kişilerin fikirleri alınmalı ve kuruluşa katma değer sağlayan kriterler üzerinde görüş birliğine varılarak uygulamaya geçilmelidir. İyi tasarlanmamış performans ölçüm sistemleri, organizasyonun rekabet ortamına başarılı bir şekilde adapte olmasını engelleyecektir.

Süreç performanslarının etkili bir şekilde ölçülmesinin, kuruluşa sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;⁸²

- i. Müşteri şartlarının, yasal şartların ve kuruluşun kendisinin ortaya koyduğu şartların ulaşılmasını ve yerine getirilmesini sağlamak,
- ii. Süreçlerin katma değer açısından değerlendirilmesi ve öncelikli olanların belirlenmesini sağlamak,
- iii. Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğine ait sonuçların elde edilmesini sağlamak,
- iv. Süreçlerin objektif ölçümlere dayandırılarak sürekli iyileştirilmesini sağlamak,
- v. Yönetimsel anlamda karar almada kolaylık sağlamak,
- vi. Süreçlerdeki kalite maliyetlerinin ön plana çıkmasına ve koordineli bir şekilde giderilmesine yardımcı olmak,

⁸² TSE Personel ..., **a.g.m.**, s.10.

- vii. Kuruluş kaynaklarının, performansı düşük süreçlere yönlendirilmesini sağlayarak, kaynak yönetimi konusunda dengelerin oturtulmasına yardımcı olmak,
- viii. Süreç yaklaşımının tüm personel tarafından benimsenmesini ve bu konudaki, motivasyonun artırılmasını sağlamak,
- ix. Kuruluşun tüm süreçleri ve bu süreçlerin etkinliği konusunda, üst yönetime genel bir resim vermek.

ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminde rastlanılan en önemli sorun, sistemin sadece bir düzey personelce uygulanması ve tabana yayılmasının sağlanamamasıdır. Süreç performans ölçüm sonuçlarının tüm personelce paylaşılar olması, bu sorunu büyük ölçüde ortadan kaldırmak için etkili bir yöntem olarak kullanılabilir. Bu amaçla kullanılacak duyuru panoları veya web tabanlı paylaşımlar, sistemin yaygınlaştırılmasında önemli bir etken olacaktır. Her düzeydeki çalışan, sisteme katkısını hissettiğinde, hem bu konudaki motivasyonu artacak, hem de sağlıklı performans verilerinin toplanmasında daha istekli davranmaya başlayacaktır.

1.3.1.6. Sistem Yaklaşımı

Koçel'e göre sistem yaklaşımı, klasik (geleneksel) yönetim teorisinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak için gerekli olmuştur. Böyle bir yaklaşım organizasyonlara esneklik sağlamış ve organizasyonları daha kapsamlı bir şekilde incelemek mümkün olmuştur. Ayrıca Neo-klasik (davranışsal) yönetim teorisinin bulgularını daha etkin uygulamayı sağlamıştır.⁸³

Sistem yaklaşımı, modern yönetici ve önderlerin sürekli, katılımcı, paylaşımcı ve aktif ortamlar içinde; yeni iletişimsel süreçleri kullanarak, bir yönetim duygusunu ve evrensel doğa yasalarını kucaklamayı, toplumsal etikle başlayan genişletilmiş bir sorumluluk duygusunun da faaliyetlendirilmesini içermektedir.

Sistem bakışı bize önemli sorunları kavramak için, kişilerin ve olguların ötesini görebilmemizin gerektiğini öğretir. Temeldeki yapılara, işleyişe, değişim grafiğine bakmalı ve bütünü anlamaya çalışmalıyız. Bugün, tarihteki dönüm noktalarından birinde bulunuyoruz. Değişimle birlikte insan bilgisinin yapısına yeni bir

⁸³ Koçel, **a.g.e.**, s.160.

anlayışla dokunmak gerekiyor. Yeni yönetim sistemini oluşturacak enformasyon kümeleri giderek daha büyük modeller ve yönetsel bilgi mimarileri içinde bir araya geliyor, yeni yönetsel zenginlik yaratma tarzımız, hangi bağlamda olursa olsun bilgi tabanlı oluyor. Yeni yönetim sisteminde insanlar bir yerde bireyselleşme ve diğer yandan globalleşmenin etkisinde, özgürlük ve ortak anlayış temellerinin gerekliliğini bir arada yaşama aktarmaya başlıyorlar.⁸⁴

1.3.1.6.1. Yönetici Açısından Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, karmaşık sorunlara ilişkin tüm öğelerin göz önüne alınıp incelenerek sorunların anlaşılması ve belirlenmesine ilişkin bir bakış açısı olarak da tanımlanabilir. Bu tanımda sistem yaklaşımı ile problemin belirlenebilmesi için ilgili sistem ve çevresini tümüyle dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu açıdan ele alındığında, sistem yaklaşımı uygulanmasının yeni bir bilim dalı özelliği taşıdığı görülecektir.⁸⁵

Hızlı değişim ve gelişmeler XXI' nci yüzyılda etkisini daha da arttıracaktır. Burada göze çarpan önemli bir konu da hızlı değişim ve hızlı değişime ayak uydurabilme ve uyum sağlayabilmenin gittikçe artan önemidir. Çünkü çağımız böylesine gelişmiş iletişim ve teknolojik gelişme içinde hızla yol alırken yönetimin gerektirdiği değişim ve gelişimi en iyi uygulayabilecek yetenekli ve becerikli olduğu kadar eğitim ve öğretim düzeyi, dinamizmi yüksek yönetici ve liderlere gereksinim içinde olmaktadır. Çalışanları yetkilendiren özgür çalışma ortamlarını hızla tasarımıyabilenler, kuruluşların tümüyle değişimlendirilmesine önderlik edebilmek için her düzeydeki insanın lider olmasını sağlayabilenler insanlara farklı bir gözle bakmayı ve farklı davranmayı da beraberinde getirmektedir. Bu da sağlanabilecek yüksek bir güven ortamı ile olanaklıdır.

Bütün bu gelişmeler ve değişen koşullarda profesyonel yönetici hep başarıyı arayacak ve mutlaka yakalamak isteyecektir. Başarı ise organizasyon yönetiminde, hassas ilişkiler yumağı içinde üstün iletişim ve bağlantılar kurabilme sanatı ile olanaklıdır.

⁸⁴ Akın Marşap, **Yönetsel Sistem**, Öncü Basımevi, Ankara, 2000.

⁸⁵ Stephen Robbins, **The Administrative Process**, Integrating Theory and Practice, Prentice-Hall, 1976, s.41.

Koçel, profesyonel yöneticinin başarısının büyük ölçüde başkalarına bağlı olduğunu, bu bağlılığı “Yönetim Labirenti” olarak adlandırılan bir organizasyon yapısı içinde görülebileceği vurgulamaktadır. Öte yandan, yönetici yaptığı işin gereği olarak aynı anda pek çok sorunu birlikte düşünmek zorunda olduğunu bilir. Gerçek iş hayatında sorunların birbiri ardı sıra düzenli bir şekilde gelmesi, yöneticinin sistem yaklaşımını esas almasını zorunlu kıldığını belirlemektedir. Yöneticinin çok çeşitli kaynaklardan gelen arzu, istek, baskı ve zorlamalar altında çalışan kişiler olduğu oldukça açık ve belirgin bir özellik göstermektedir.⁸⁶

Yönetici gerek açık bir sistem olan organizasyon içinde, gerekse organizasyonu dışardan etkileyen dış çevrenin de etkisinde olarak, bütün bu etkileşimler senaryosunda görevini yapmaktadır.

Kast ve Rosenzweig ise, geleneksel teorinin kapalı sistem yaklaşımı içinde oluştuğunu, modern teorinin ise açık sistem yaklaşımı içinde oluştuğunu, modern teorinin açık sistem yaklaşımına doğru hareket ettiğini vurgulamaktadır.⁸⁷

Sistem yaklaşımının temelinde “sistem” olarak ele alınan bütünün amacını gerçekleştirmesi vardır. Dolayısıyla, bu görüşe göre önemli bir bütündür. Parçalar bu bütüne katkıda bulunduğu ölçüde önemlidir.⁸⁸ Başka bir deyişle, “sistem”i esas olan bir bakış açısından ağırlık, o sistemin amaçları, sistemin içerdiği alt sistemler, alt sistemler arasındaki ilişkiler ve alt sistemlerin ana sisteme yaptığı katkı üzerinde toplanmaktadır.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim konularının içeriklerini ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlatılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alarak değerlendirmekte; konu, durum ve gelişmelere bütüncül bir perspektifle bakışın önemine işaret etmektedir. Kişilerin ve olayların ötesine bakmayı gerektirmektedir. Böylece temeldeki gerçek nedenlere, yapıya ve oluşumu doğuran etkileşimlere yeni bir bakışla bakabilmek, bütüncül perspektifin ortak yararlarında buluşmaktır. Çünkü insani değişim konsepti; stratejik yönetim sistemi, yeni politika önerileri, politik kampanyalar ve hükümet

⁸⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1989, s.128.

⁸⁷ Fremont Kast, James Rosenzweig, **Organization and Management**, A Systems and Contingency, Approach, McGraw-Hill, Book Co., USA, 1985, s.325.

⁸⁸ Joseph. Massie, John Douglas, **Managing: Contemporary Introduction And Edition**, Prentice Hall, 1977, s.167.

faaliyetleriyle bütünleştirme yolunda sistematik çabaların bir eseri olabilecektir. Küçük bazı projeler geliştirmekle işe başlanabilir ve insani değişim konseptini kavrayabilecek entegrasyon ve önder bütünleştirmesi içinde yeni bir yönetim sisteminin sağlam temelleri atılabilir.

Sistem yaklaşımı olarak bilinen bu yeni yaklaşım yönetim bilimi açısından bütün yönetsel olguların aralarında karşılıklı ilişki bulunduğu ve etkileşimlerin bir sistem incelenmesi içinde değerlendirilmesi gerektiği anlamına gelir. Kısaca, sistemi unsurları birbirine bağlı ve karşılıklı etkileşim halinde olan bir bütün olarak tanımlamak olanaklıdır. Sistemin başlıca özellikleri şöyle sıralanabilir:⁸⁹

- i. Bir sistemde bütün, parçaların toplamından fazladır.
- ii. Bütünde parçaların toplamından fazla olmayı sağlayan ya da sistem olmayı sağlayan organizasyondur. Bütünlere özelliğini veren onları birbirinden ayıran bir niteliktir.
- iii. Bir sistemde parçalar arasında birçok farklı ilişki kurulabilir. Bir sistemde ilişki parçaların yan yana gelmesi ya da dış bağlantılarla değil, ortak olan alt parçalarla kurulur.
- iv. Bir sistemde her parçanın belirli bir ilişki kurma kapasitesi vardır ve bütün alt parçaları bölüşülmüş ve bu bütün parçaları bölüşmekte olan bir sistem doymuştur.

1.3.1.7. Önleyici Yaklaşım

Önleme felsefesi, hata bulma eğiliminden ziyade bir mal veya hizmetin nasıl ortaya konulacağına ilişkin kalitesinin ikinci boyutu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kalite konusundaki geleneksel yaklaşım, materyaller, emek ve donanım ile ilgili harcamalardan sonra noksan ve kusurlu olan mal veya hizmetin tespit edilip çıkarılmasıdır. Bu anlayış birçok örgüt yapısında görülmektedir. Bununla birlikte, hata bulma sorunu sık sık kalitenin kalite departmanının sorumluluğundaymış gibi algılanması sonucunu doğurmuştur.

Kalite de hataları önleme görüşü, üretim sürecinde hataların bulunup düzeltilmesidir. Direkt olarak süreci dikkate alan bu yaklaşım görülmeyen ve yapılan

⁸⁹ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirme**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1991, s.12.

üretim gerçekleştirilirken göze çarpan hata hususlarının giderilmesini de kapsamaktadır.⁹⁰

Kalite, sadece muayene işlemi ile sağlanamaz. Yapılmış hataları aramak yerine, nedenleri üzerine giderek, hata kaynaklarının ortadan kaldırılması ile kalitede süreklilik, fiyat, zamanlama açılarından daha iyi rekabet olanağı, müşterinin güven duygusunu kazanma, zaman içerisinde ve sistemin başarısı oranında kalite muayenelerinin kapsamının giderek daraltılması, yüksek verim, çağdaş insancıl bir çalışma ortamı, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlanabilmektedir.⁹¹

Kalite sistemlerinde var olan hataların ve hata kaynaklarının belirlenmesinde üç tür metot kullanılmaktadır. Buna göre;⁹²

- i. Teknik hata verilerinin kullanılması: Bunlar; kalite kontrol raporları ve bunların değerlendirilmesi sonucunda elde edilen istatistikler, ürünlerin tip ve ömür testlerinin sonuçları, mamul denetimleri, reklamasyon dokümanları ile periyodik bakımlardır.
- ii. Organizasyonel hata göstergelerini oluşturan iç kalite denetimleri, dış kalite denetimleri ve yan sanayi denetimleridir. Kalite denetimi, belirlenmiş yöntem, talimat, spesifikasyon, norm, kural, program ve diğer dokümanların varlıklarının ve etkin olarak kullanıldıklarının somut deliller, muayene, kontrol ve değerlendirme yöntemleri ile belgelendirilmesidir. Amaç, tarafsız bir gözle sistemi inceleyip, zayıf noktaları, eksiklik ve hataları belirleyip, düzeltici önlemleri saptamak ve önlemlerin etkinliğini izlemektir.
- iii. Kalite maliyetleri yönteminin kullanılması: Kalite maliyetleri, oluşabilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, kalite muayenelerinin ve mamulün üretim aşamalarında ya da teslimattan sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. Diğer bir tanımlama ile ürünün kullanım ve şartnameler için uygun olmasını sağlamak amacıyla işletmede harcanan zaman ve parayı belirlemenin

⁹⁰ Halis, **a.g.e.**, s.117.

⁹¹ Osman Atay, "Toplam Kalite Yönetimi ve Hata Giderme", **Karınca**,Yıl:63, Sayı:722, Şubat 1997,s.30.

⁹² Jale Gür, **a.g.e.**, s.19.

bir yöntemidir. Aynı zamanda sorunların ortaya çıkarılması içinde önemli bir araçtır.⁹³

1.3.2. Araçları

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerinin amaçlara uygun bir biçimde uygulanabilmesi için birtakım temel araçlar kullanılır. Bu temel araçlar, özellikle verilerin ortaya konulmasında ve analiz edilmesinde kullanılan araçlardır.⁹⁴

Kalite araçları, süreç içerisinde ortaya çıkan veya çıkabilecek olası sorunların belirlenmesine ve çözülmesine yönelik bilgi ve verileri yönlendirmek, kolaylaştırmak ve sistematik bir yaklaşımla bu bilgi ve verileri değerlendirmek amacı güden araçlardır. Bu araçları kapsamlı bir şekilde ele alacak olursak;⁹⁵

1.3.2.1. Süreç Akış Diyagramları

Süreç akış diyagramı, bir faaliyetin, ürünün ve/veya sürecin gerçekleştirilmesinde takip edilen adımların birbiri ardı sıra eklenmesiyle faaliyetin, ürünün ve/veya sürecin oluşum evrelerini sıralı olarak görüntüye getirmeye yarayan bir kalite aracıdır.

Sistemin anlaşılabilirliğini sağlayan akış diyagramları, problemlerin çözümüne yönelik çalışmalarda ilk başvurulacak araçlardır. Akış diyagramları, gerçekleştirilen faaliyetin tanımlanması ile faaliyetin kontrolüne olanak sağlar. Yapılan işin anlaşılabilmesi için süreç akış diyagramında sistemi tanımlayan ifadeler açık ve seçik olmalı ve bütün detayları içermelidir. Ayrıca, bu diyagramlar kullanılarak sorunların potansiyel kaynaklarının nerede olduğu da ortaya çıkarılabilir.⁹⁶

Akış diyagramı kullanılırken, önce işlemi oluşturan mevcut durum çizilir, her şey doğru olduğunda sürecin adımlarının akış diyagramı çizilerek iki çizelge karşılaştırılır ve problemlerin nerede olduğu bulunur.

⁹³ Mehmet Çınar, **Kalite Yönetimi**, Kayseri, Erciyes Üniversitesi Yayınları, 1993, s.23.

⁹⁴ A.Sevim, **TKY'de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması**, Eskişehir, Anadolu Üni.Yayınları, s.27.

⁹⁵ Şevkinaz Gümüsoğlu, **İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım, Kasım 2000, s.139.

⁹⁶ Schmidt ve Finigan, **a.g.e.**,s.159.

Bir akış diyagramı, sapmaların ortaya çıkarılabilmesi için bir ürünün veya hizmetin izlediği var olan ve olması gereken yolun açıklanmasına ihtiyaç duyulduğunda kullanılır. Akış diyagramı, sürecin tüm adımlarını gösteren resimsel bir tanıtım olduğu için süreçteki bir adımın hangi adımlarla ilgili olduğunu göstermektedir.

Akış diyagramlarının hazırlanmasında konuyla ilgili kişilerin olması son derece önemlidir ve aşağıdaki işlemlerin yapılması gerekmektedir. Buna göre;⁹⁷

- i. Aktiviteler, kararlar ve dokümanlar ve iletişimle ilgili işlemlerin türü belirlenmelidir.
- ii. Girdi ve çıktı dokümanlar ile iletişimle ilgili işlemlerin türü belirlenmelidir.
- iii. Sorumluluklar, yerleşim düzeni ve müşteri tedarikçi ilişkileri ortaya konmalıdır.
- iv. Geçiş ve süreç süresi ile ilgili gerçek değerler ve tahminler yapılmalıdır.
- v. Maliyetler ve katma değerler belirlenmelidir.
- vi. Potansiyel veriler oluşturulmalıdır.
- vii. Potansiyel veri gereksinimleri ve kalite geliştirme olanakları tanımlanmalıdır.

1.3.2.2. Histogramlar

İşletmelerde sürekli olarak değişik formatlarda veriler toplanmaktadır. Bu veriler günlük raporlar, tablolar ya da çizelgeler şeklinde düzenlenir. Bu toplanan verilerin kullanılabilir ve yorumlanabilir hale getirilmesi için başvurulan tekniklerden bir tanesi de özel bir grafik türü olan histogramlardır.

Histogram, Fransız istatistikçi Guerry tarafından geliştirilmiş olup çetele diyagramı ile gruplandırılan verilerden elde edilen sorun cinsi ve sıklıklarının bir grafikte izah edilmesi yöntemidir. Doğal olarak veriler ne kadar çok olursa elde edilen histogram da o derece gerçeğe yakın ve sağlıklı bilgilerin elde edilmesini sağlar. Yani alınan örneklerin ortalamasının ne olduğu ve değerlerin nasıl dağılım gösterdiğini açıklamak mümkündür.⁹⁸

⁹⁷ Halis, **a.g.e.**,s.136.

⁹⁸ Özlem Doğan, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, İzmir, **Dokuz Eylül Üni. SBE Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000, s.58.

Histogramların oluşturulmasında ve yorumlanmasında ortalama, mod, medyan, dağılım aralığı, sınıf aralığı, standart sapma gibi istatistiksel araçlardan yararlanılır. Histogramda yatay eksen, ölçülen değerler tek tek ya da sınıflar halinde, dikey eksen ise her sınıfın frekansları yer alır. Bir ürüne ait histogram elde edildikten sonra bu değerler, önceden müşteri istek ve ihtiyaçlarının da dikkate alınması ile belirlenen spesifikasyon limitleri ile karşılaştırılıp ilgili değerlendirme yapılır. Arzu edilemeyen bir sonuçla karşılaşılırsa problem bulunur ve çözümlenerek istenilen koşullar sağlanabilir. Küçük sayıda örnek grupları için (50 den az) histogram uygun bir araç değildir. Sürecin gerçek dağılımı konusunda yanlış fikir verebilir.⁹⁹

Ishikawa'ya göre ise bu analizler; işletmelerde kaliteyi geliştirmenin yanı sıra hammadde stoklaması, enerji tasarrufu, güvenlik, verimlilik gibi çeşitli alanlarda çok yararlı biçimde kullanılmaktadır.¹⁰⁰

1.3.2.3. Pareto Analizi

Pareto analizi, İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından 1900'lü yılların başlarında ekonomik olaylar için uygulanmış, daha sonra Dr. Joseph M. Juran tarafından problemin esaslarına ve kökenlerine dair bir yaklaşım olarak güncelleştirilmiştir.¹⁰¹

Pareto analizi, bir problemi oluşturan nedenleri önem derecesine göre sıralayarak, önemlileri önemsizlerden ayırt etmeye ve dikkatleri önemli nedenler üzerinde toplamaya yarayan bir çubuk diyagramıdır. Pareto'ya göre kayıpların %80 i bunlara sebep olan faktörlerin %'20 si tarafından oluşur. Pareto, araştırmaları sırasında işletmelerde stoklara bağlı paranın % 80'inin ürünlerin sadece % 20'sine ilişkin olduğunu belirlemiştir. Pareto'nun bu saptaması bugün 80:20 kuralı olarak bilinmekte ve problemlerin kaynaklarının % 80'nin tüm problemlerin % 20'sini oluşturan basit nedenleri ortadan kaldırmakla çözümlenebileceği öngörülmektedir. Pareto analizi, problemlerin nedeni olan % 80'in belirlenebilmesi amacıyla kullanılmaktadır.¹⁰² Yani, en önemli unsurlar, daha az önemli olanlardan ayrılarak, en az çaba ile en büyük iyileştirme elde edilebilmektedir.

⁹⁹ Schmidt ve Finigan, **a.g.e.**,s.160.

¹⁰⁰ Raynolds, **a.g.e.**, s.13

¹⁰¹ Halis, **a.g.e.**,s.138.

¹⁰² Doğan, **a.g.m.**,s.55.

Ayrıca, Pareto analizleri, kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılan bir veri toplama aracıdır. Pareto diyagramları, sorun oluşturan çeşitli nedenlerin yüzde etkilerini gösterirler. İlk aşama, hata veya ıskartaya neden olan tüm etmenlerin belirlenmesi, daha sonra da büyüklük sırasına göre değerlendirilmeleridir. Bununla birlikte, pareto diyagramları, sorunun önemini, neden olduğu maliyet kaybı veya oluş sıklığını göstermektedirler. Pareto analizi maliyet ve hata analizi için kullanılan basit bir yöntemdir. Bu yöntemle değişik parçalar için üretim hatalarının direkt işçilik giderlerinin veya maliyetin yüzde ne kadarını oluşturduğu gösterilebilmektedir.¹⁰³

Pareto diyagramı çizmek için belirli bir zaman aralığında ve düzenli bir şekilde toplanıp çetele tablosuna işlenen verilerden yararlanılmaktadır. Belirlenen nedenler önem derecelerine göre veya miktarlarına göre sıralanır. Belirlenen nedenler yatay eksene eşit aralıklarla önem sırasına veya miktara göre yerleştirilir.¹⁰⁴

1.3.2.3.1. Pareto Analizinin Önemi ve Sınırları

Pareto diyagramı problemin nedenlerini karşılaştırıp analizini yapmada grup üyelerine kolaylık sağlamakla birlikte söz konusu çalışmayı yapan gruba diyagramı göz önünde bulundurarak, birinci neden konusunda karar verir. Bununla birlikte, Pareto diyagramı sonuçların yönetime sunulmasında da önemli bir rol oynar. Elde edilen sonuçların yönetime sunulması için araştırmada önce ve sonra verilerin karşılaştırılmasında çeşitli yararlar sağlar. Bütün bu yararlarına rağmen, problemin analizi için seçilen birime dikkat etmek gerekir. Oluşturulması düşünülen Pareto diyagramı, uygunsuzluk tipleri ile ilgili sıklık temeli üzerine kurulur. Bu kriter, tiplerin sıralandırılmasını gerektirir. Ayrıca bu sıralamaya göre inceleme yapılmaktadır. Bu durum, problemin incelenmesinde temel bir veri teşkil etmektedir. Çünkü çözümün seçimi için karar vermede önemli bir yer tutacaktır.¹⁰⁵

¹⁰³ Erkan Işığışık, **Toplam Kalite Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004, s.62-69.

¹⁰⁴ Şevkinaz, **a.g.e.**, s.143.

¹⁰⁵ İrfan Ertuğrul, **a.g.e.**, s.194.

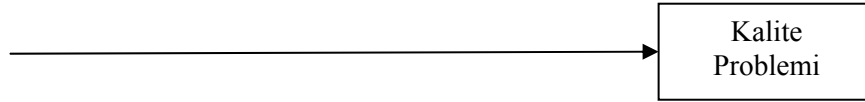
1.3.2.4. Sebep-Sonuç Diyagramları

Sebep-Sonuç diyagramları ilk defa 1943 yılında Tokyo Üniversitesinden, Japon kalite devriminin mimarlarından Kaoru Ishikawa, tarafından işletmelerde kalite sorunlarının nedenlerini belirlemek için geliştirilmiştir. Uygulaması oldukça kolay olan bu yöntem, sorunun nedenlerini sistemli bir biçimde araştırmaya yöneliktir. Sebep-Sonuç analizi, bir olaya ait olan nedenleri tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır.¹⁰⁶

Sebep-Sonuç diyagramlarının kalite faaliyetlerine uygulanması Kaoru Ishikawa sayesinde olduğu için bu diyagramlar “Ishikawa Diyagramı” olarak da bilinir. Bir hayli başarılı olan ve kendi adı ile de anılan bu yöntem, balık kılçığına benzer bir şekil çıktığı için “Balık Kılçığı Diyagramı” da denilmektedir.¹⁰⁷

Diyagramın sol tarafında “Nedenler”, sağ tarafında da “Sonuç” yer alır. Tek bir sonuç genellikle bir sorun-inceleme konusudur. Nedenler ise ana gruplar halinde ele alınır; her ana nedenin alt nedenleri vardır. Böyle bir diyagram örneğini aşağıdaki sırada içinde geliştirmek ve göstermek mümkündür;¹⁰⁸

- i. Araştırılacak sorun bir kutu içine alınır ve bir okla gösterilir.

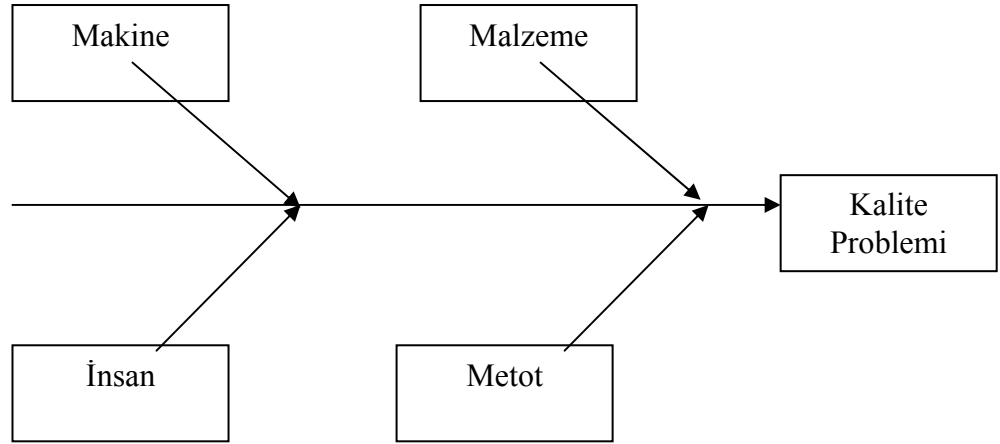


¹⁰⁶ Doğan, **a.g.m.**, s.56.

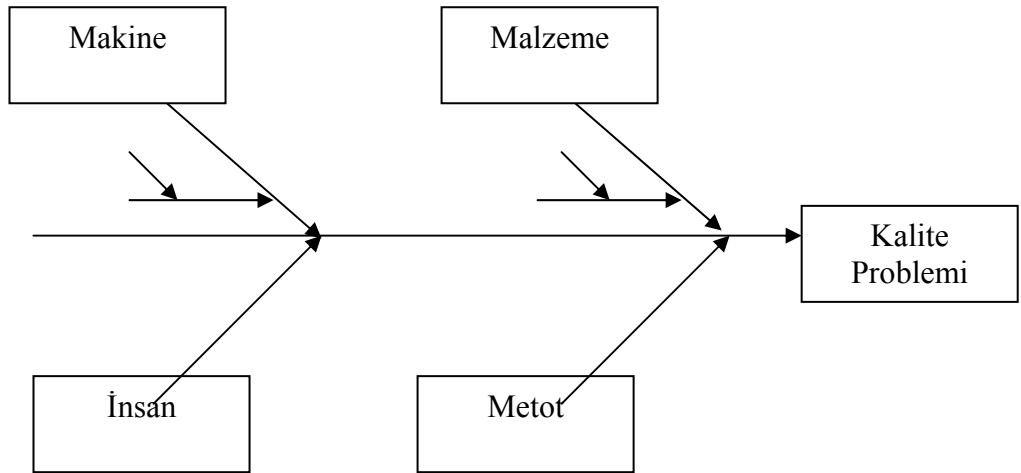
¹⁰⁷ Canan Çetin, **Endüstriyel Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul, Avcıol Matbaası, İSO Araştırma Dairesi Yayın No:1987/2, 1987, s.73.

¹⁰⁸ TSE Personel ..., **a.g.m.**, s.17.

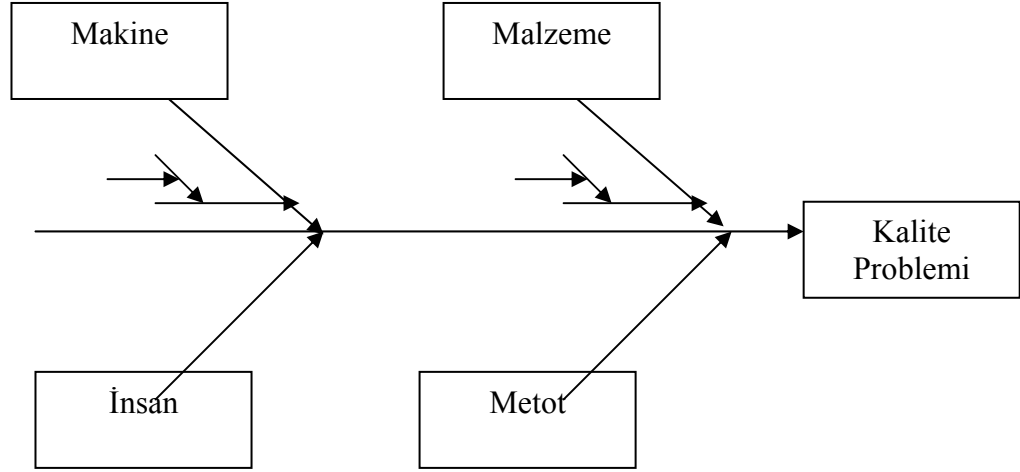
- ii. Bu soruna sebep olabilecek ana nedenler birer kutu içine alınarak bu oka bağlanır.



- iii. Her ana nedenin hataya sebep olabilecek alt nedenleri işaretlenir.



- iv. Tüm alt nedenler (temel nedenler) tanımlanıncaya kadar diyagram dallandırılır.



- v. Çalışmayı yapan grup üyeleri beyin fırtınası ile en önemli nedenleri belirler.
- vi. Belirlenen bu nedenlerin doğrulanması için veri toplanır, incelenir ve yorumlanır. Sorun giderilene dek araştırmaya devam edilir.

Bu aşamalar tek tek ele alındıktan sonra sebep-sonuç analizinin yararlarını şu şekilde inceleyebiliriz;¹⁰⁹

- i. Yöntem, sorunların üzerine giden aktif bir yönetimi geliştirir.
- ii. Diyagramın hazırlanması iletişimi güçlendirir. Herkesin dikkatini bir noktaya toplamasını sağlar.
- iii. Başlı başına eğitici bir çalışmadır, herkesin bilgisini geliştirir.
- iv. Verilerin toplanmasını ve konuya bilimsel biçimde yaklaşmayı sağlar.
- v. Konuya hâkimiyeti sınamak için eşsiz bir tekniktir.
- vi. Tüm sorunlara uygulanabilir.

1.3.2.5. Kontrol Kartları

İstatistiksel kalite kontrolün temeli, kontrol tablolarına dayanmaktadır. Kontrol tablolarının yapılmasındaki amaç ise işlerin gidişatına bakarak üretim sürecinde

¹⁰⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Cep Kitabı**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994, s.59.

ne tür değişikliklerin yapılması gerektiğini belirlemektir. Bu nedenle kontrol tablosunu yararlı bir şekilde kullanabilmek için neyin normal neyin anormal kabul edilebileceğini tespit edecek kriterler oluşturmak gerekmektedir.¹¹⁰

Kontrol şemaları, arzu edilen niteliklerde ürün veya hizmet üretebilmek için sürecin istatistiksel olarak kontrol ve analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Bu konuda ilk uygulama 1924 yılında W.A.Shewhart tarafından yapılmıştır. Buna göre, kontrol kartlarını “ Bir sürecin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığını belirlemeye yarayan grafiksel bir metot” olarak tanımlamak mümkündür.¹¹¹

Kontrol diyagramlarını süreç karakteristiklerinin nicelik ya da nitelik olarak ölçülebilmesine göre iki grupta incelemek mümkündür. Buna göre;¹¹²

- i. Ölçülebilir değişkenler için kontrol diyagramları: Uzunluk, ağırlık, hacim, ısı hızı ve şiddeti ile herhangi bir alet ve cihaz kullanarak ölçülebilen ve sayı olarak ifade edilebilen özellikleri kapsamaktadır.
- ii. Bunlar ise nitelik ihtiva eden durumlarla ilgili lekeli, renk uyumsuzluğu vb. duyu organlarımızın kullanılarak tespit edilebilen özellikleri kapsamaktadır.

Süreçteki durumu devamlı olarak izlemek olarak tanımlayabileceğimiz bu şemalarda başlıca üç adet çizgi vardır. Bunlar;

_____	Üst Kontrol Limiti (ÜKL)
-----	Ortalama
_____	Alt Kontrol Limiti (AKL)

Kontrol limitlerinin dışındaki noktalar özel sebep belirticileridir. Süreçte kalite sorunu olduğu ve önlem alınması gerektiği, aksi halde hatalı üretim yapılacağını ikaz etmektedir. Kontrol limitleri süreçteki genel sebeplerden doğan değişimin sınırlarıdır ve formül yardımıyla hesaplanmaktadır.

Kontrol şemaları problemin varlığını gösterir, problemlerin nedenlerini göstermez. Özel faktörlerin sebep olduğu kalite problemleri çözümlenebilir niteliktedir.

¹¹⁰ Şevkinaz, a.g.e.,s.144.

¹¹¹ Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite...**, a.g.e., s.122.

¹¹² a.g.e., s.122.

	Kaynağı tespit edilebilen ve doğal olmayan nedenlerden meydana gelen farklılıklar
ÜKL	Doğal nedenlerden ve tesadüfen ileri gelen, nedeni tespit edilemeyen farklılıklar
MH	Doğal nedenlerden ve tesadüfen ileri gelen, nedeni tespit edilemeyen farklılıklar
AKL	Kaynağı tespit edilebilen ve doğal olmayan nedenlerden meydana gelen farklılıklar

Kontrol şemalarında merkez hattı bulunduktan sonra, sırasıyla üst ve alt kontrol limitlerinin hesaplanması gerekmektedir. Elde edilen değerler, kontrol şemalarında, sürecin kontrol limitlerinin dışına çıkması durumunda üst kontrol limiti ve alt kontrol limitinin dışına çıkan noktalar ortalama kalite özelliklerinden sapmalar olarak aynı ölçüde kalite sorunu olarak değerlendirilir.

Süreç kontrol dışına çıktığında nedenleri araştırılmalıdır. Öncelikle kontrol limit hesapları ve grafikte işaretlenen noktaların doğrulukları incelenmelidir. Ölçme işlemlerinin doğruluğunu kontrol etmek için başka numune alınarak tekrar ölçülmelidir. Süreçle ilgili kalite sorunları devam ediyorsa özel nedenlerin araştırılmasına geçilmelidir.¹¹³

1.3.2.6. Çetele Diyagramları

Toplanan verilerin ve gözlemlerin kaydedilmesinde kolaylık sağlayan, aynı zamanda anlaşılması, yorumlanması ve düzenlenmesi çok kolay olan yaygın bir kalite aracıdır. Bunlara kontrol listeleri de denilmektedir.¹¹⁴

Kontrol listeleri genellikle dört kademede hazırlanmaktadır. Buna göre,¹¹⁵

- i. Gözlenecek olayın seçilmesi,
- ii. Bilgi toplama zamanının belirlenmesi,
 - Ne kadar sık bilgi toplanacak?
 - Bilgiyi toplamak ne kadar uzun zaman alacak?
- iii. Toplanması gereken bilgiye karar verilmesi ve bunun için bir form hazırlanması,

¹¹³ Halis, **a.g.e.**,s.141.

¹¹⁴ Küçük, **a.g.e.**, s.104

¹¹⁵ Halis, **a.g.e.**,s.142

- iv. Bilginin toplanması ve forma kaydedilmesi, bilgi toplarken objektif olmak ve kaydetmek için yeterli zaman ayrılması.

Çetele diyagramları, dağınık bir şekilde toplanan verilerden ilk bakışta daha fazla bilgi elde etmek üzere verilerin alt ve üst sınırları belirlenerek sınıflara ayrılması, bu sınıflar arasında kalan üretim miktarının sayılması ve uygun şekilde hazırlanmış bir forma işlenmesi esasına dayanmaktadır. Bununla birlikte çetele tablosu, kusurlu ürünlerin dağılımı ve sınıflandırılması hakkında da bilgi sağlamaktadır.¹¹⁶

Tablo 1.3: Çetele Tablosu Örneği

Ürün Adı: Konserve Tartılan Ürün Miktarı: 30 Tarih: 27.06.1998 Muayene Görevlisi: S.U				
Alt Sınır	Üst Sınır	Sınıf Orta Noktası	Çetele	Toplam
4.45	4.71	4.58	//	2
4.72	4.98	4.85	////	4
4.99	5.25	5.12	### ###	10
5.26	5.52	5.39	### ### ### ###	15
5.53	5.79	5.66	### ###	10
5.80	6.06	5.93	//	2
6.07	6.33	6.20	/	1

1.3.2.7. Dağılım Diyagramları

Dağılım diyagramları, üretilen ürün kalitesini etkileyen herhangi bir özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanır ve hatayı meydana getiren unsurun gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılır.

Bu metot, iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemeye kullanılan bir analiz aracıdır. Bir değişkenin artması veya azalması başka bir değişkeni nasıl etkilediği dağılım diyagramı yardımıyla bulunur. Yani etkilenen iki değişken arasında bir sebep sonuç ilişkisinin bulunup bulunmadığına dair sorunlarda kullanılmaktadır.¹¹⁷

Diyagramın yatay ekseninde genellikle neden olarak değerlendirilecek değişken yer alırken dikey ekseninde bundan etkilendiği düşünülen değişken yer almaktadır. Diyagram üzerindeki değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyorsa iki değişken arasında pozitif bir ilişki aksi durumlarda da negatif bir ilişki mevcuttur.

¹¹⁶ Yılmaz Tapık-Özgül Keleş, **Kalite Savaş Araçları**, İstanbul, Kalder Yayınları No:23, 1998, s.72-75

¹¹⁷ Halis, **a.g.e.**,s.142

Diyagrama verileri yerleştirirken dikkat edilecek en önemli husus bu verilerin alındığı iki değişken arasında makul ve anlamlı bir ilişkinin olmasına dikkat etmektir. Aksi takdirde yanlış sonuçlara meydan verilmiş olacaktır.

Bir dağılım diyagramını veya grafiğini hazırlarken izlenecek belli başlı aşamaları aşağıdaki gibi gösterebiliriz;¹¹⁸

- i. Her iki eksenin de ayrı birer değişkenin bulunduğu saçılma diyagramında genellikle (X) eksenine sebep, (Y) eksenine ise sonuç değişkeni işaretlenir. Eğer tekrarlanan değer varsa, o noktayı tekrar sayısı kadar çember içine alınır.
- ii. İşaretlenen noktaların nasıl biçimlendiğine dikkat edilir. Diyagramdaki serpilmenin yönü ve yoğunluğu, bu iki değişken arasındaki ilişkinin de gücünü belirtir.

Burada dikkat edilmesi gereken hususlar ise şunlardır;

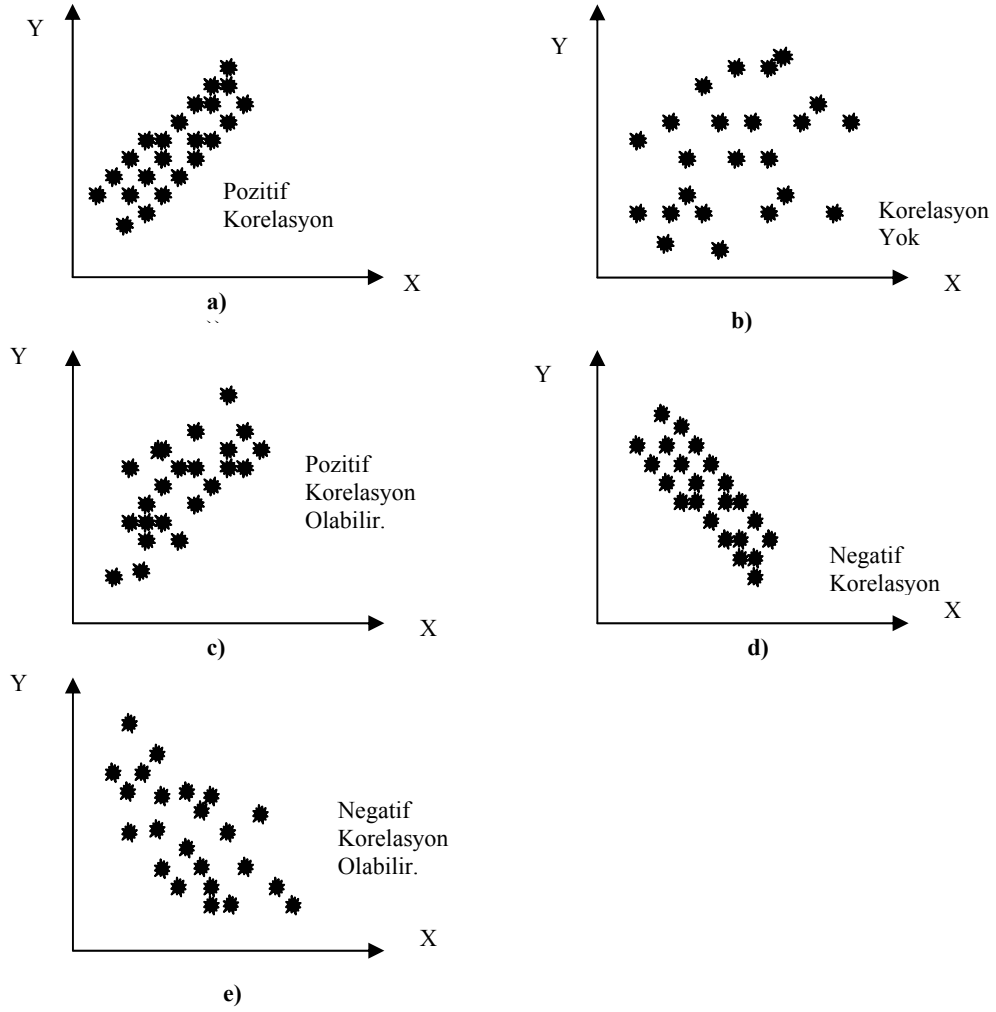
- i. Seçilene örnek büyüklüğünün yeterli sayıda olmasına dikkat edilmelidir.
- ii. Dağılım diyagramı, bir değişkenin diğerinin nedeni olduğunu ispat etmez, sadece bu değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin yapısını gösterir.
- iii. Pozitif ilişkilerde (X) artıkça, (Y) azalır. Negatif ilişkilerde ise (Y) artıkça, (X) azalır.

Dağılım diyagramları iki değişken arasındaki ilişkiyi gösterdiklerinden birinin kontrol altına alınması ile diğerinin nasıl davranabileceğini de tahmin etmekte mümkündür. Buna göre karşılaşılabilecek bazı dağılım diyagram örneklerini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür: ¹¹⁹

¹¹⁸ Ertuğrul, **a.g.e.**,s.205

¹¹⁹ Ertuğrul, **a.g.e.**, s.206.

Şekil 1.6: Dağılım Diyagramı Örnekleri



Dağılım diyagramıyla değişkenler arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesine karşın derecesi sayısal bir değerle ifade edilemez. Korelasyon Analizi ile bu ilişkinin derecesi de belirlenebilir. Böylelikle yapılacak çalışmalara veri desteği sağlanmış olur. Kısaca bu teknik iki değişken arasındaki neden-sonuç ilişkilerini göstermek amacı ile kullanılır. Değişkenlerden birinin değişimin diğeri üzerindeki etkisi incelenir.

1.3.2.8. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, kavram olarak İngilizce “Brainstorming” kelimesi ile Fransızca “remue-meninge” kelimelerinden birleşiminden meydana gelmiştir. Beyin fırtınası, bir problemin nasıl çözüleceği konusunda hep birlikte fikirler ortaya atmak üzere bir grup insanın bir araya gelmesini ifade etmektedir. Beyin fırtınası tekniği, daha çok düşünce yaratmak için belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden yararlanmayı amaçlamaktadır. Grup üyelerinden her birinin düşüncesi yaratıcı grubu doğurur ve grup üyeleri problem üzerinde yoğun bir düşünme amacına yönelik hareket ederler.¹²⁰ Grup üyelerinin 4–12 kişi arasında olduğu beyin fırtınası tekniği iki temel evreden oluşur.¹²¹

- i. Çok sayıda düşünce, düşüncenin kalitesine bakılmaksızın araştırılır,
- ii. Daha sonra düşüncenin kalitesi konusunda ayırım yapılır.

Gruplar konu, hedef, isim seçimi gibi konularda veya kalite, maliyet ve benzeri konularda karşılaşılan veya çıkması muhtemel sorun durumunda hangi sorunun üzerine öncelikle gidileceğini belirlemede beyin fırtına tekniği kullanılır. Beyin fırtınası çeşitli ilkelerden hareketle fikirlerin ortaya çıkarılmasına dayanır. Bu ilkeleri şöyle inceleyebiliriz;¹²²

- i. Grubun, yöneticisi veya lideri belirlenir,
- ii. Öneriler üzerinde tartışılmaya izin verilmez,
- iii. Katılanların tamamına önerileri sorulur (veya her katılana bir demet kart ve kalem verilir herkesin iki veya üç öneri yazması istenir.)
- iv. Tur sırasına göre her turda bir öneri istenir,
- v. Önerisi olmayan pas geçer,
- vi. Katılanların önerileri geliştirilmeye çalışılır,
- vii. Önerilerin miktarı, öneri kalitesinden daha önemlidir, ne kadar öneri varsa uygulanabilecek çözüm sayısı o kadar artar,
- viii. Turlar, öneriler sona erene kadar devam eder.
- ix. Bu kurallar tahtaya asılır.

¹²⁰ George Trepo, *Les outils des cercles de qualité*, C.E.S.A., Jouy-en-Josas, 1983, s.2.

¹²¹ a.g.e., s.3.

¹²² TSE Personel ..., a.g.m., s.21.

- x. Belirlenen öneriler birinci turda tek tek oylanır, her üye her öneriye bu turda oy verebilir.
- xi. Aldıkları oy adedine göre öneriler sıralanır,
- xii. En fazla oy olan daire içine alınarak işaretlenir,
- xiii. Hiç oy alamayan öneriler üzerleri çizilerek elenir,
- xiv. En az kaç oy alan önerilerin ikinci turda tartışmaya açılacağına grup üyeleri karar verir, bunlar işaretlenir.
- xv. İkinci tur oylamada her üyenin sadece bir tek oy hakkı vardır,
- xvi. Oylanan öneriler oy alma sayılarına göre sıralanır,
- xvii. Yönetime sunulur. Bunlar yönetime sunulurken diyagramın adı, geliştirme konusu, grup adı, tarih, liderin ismi vb. gibi konular uygun bir forma kaydedilir.

Beyin fırtınasında yukarıda belirtilen ilkelere uygun olarak hareket ederken iki fonksiyonel tekniğe göre hareket edilmektedir. Başka bir deyişle beyin fırtınası uygulamasında iki teknikten yararlanılır. Bunlar,¹²³

- i. Serbest beyin fırtınası: Grubun yöneticisi veya lideri konuşmanın başında veya sonunda tahtaya çeşitli notlar alır. Bu durum gerekli fikirleri belirlemek açısından bir dürtü yaratır.
- ii. Sıralandırılmış beyin fırtınası: Bu konuda belli bir çalışma düzeni takip edilir. Bunları belli başlıklar halinde incelemek mümkündür;
 - Her üye kendi başına sessizce 5 ila 10 arasında öneri listesi hazırlar,
 - Herkes fikrini söyler, fikirler tabloya hemen kaydedilir,
 - Daha sonra serbest bir ortamda araştırmalar zenginleştirilip gerekli ilaveler katılanlar tarafından yapılır,
 - Sıralamada zorlama yoktur ve duruma göre bu sıralama değiştirilebilir.

¹²³ Trepo, a.g.e.,s.6

1.4. SÜREKLİ GELİŞME VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

KYS'nin asıl amacı olan sürekli gelişme için yürütülen çalışmaların temelini teşkil eden, beyin fırtınası, SWOT analizi ve çeşitli istatistiksel kontrol yöntemleri vb. gibi çalışmalar, sistemin gelişme trendinde önemli faktörler olup sonuçta uzun sayılabilecek bir zaman periyodunda bizi TKY'ne ulaştıracaktır.

TKY'nin çıkış noktası özel sektör ve ülkelerin silahlı kuvvetlerindeki çalışmalar olmakla birlikte 1970 yıllarından itibaren kamu kurumlarında da uygulanmaya başlamış olup günümüzde Türkiye'de de kamu yönetiminde geniş bir alanda uygulanmaya başlanmıştır.

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN HİZMET SEKTÖRÜNDE UYGULANMASI

Hizmet sektöründe kaliteyi tanımlamak üretim sektörüne göre daha zordur. Bu zorluk hizmet sektörünün bazı özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler ilk olarak Parasuruman, Zeithaml ve Berry tarafından 1985 yılında yapılan bir çalışma ile belirlenmiştir. Bunlar;¹²⁴

- i. Soyutluk: Hizmet sektöründeki ürünler elle tutulup gözle görülemezler. Örneğin, avukatlardaki danışmanlık hizmetlerinde olduğu gibi.
- ii. Heterojenlik: Bazen hizmet sektöründeki ürünler karışık olabilir. Örneğin bir süpermarketten herhangi bir mal satın alındığında ürünün hem soyut hem somut tarafı vardır.
- iii. Üretim ve tüketimin aynı anda olması.

Bu çalışmada hizmet kalitesinin 5 boyutu belirlenmiş olup bu boyutlar aşağıdaki sunulmuştur. Buna göre;¹²⁵

- i. Somutluk: Fiziksel teçhizat ve personelin görünümü,
- ii. Güvenirlik: Söz verilen hizmetin en uygun şekilde verilmesi kabiliyeti,
- iii. Cevap Verme: Müşterilere yardım ve en hızlı hizmet verme isteği,
- iv. Güvence: Çalışanların sadakati ve bilgisi ile güvenirliliği,

¹²⁴ A.Parasuruman ve diğerleri, "Servqual: A Multiple-İtem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", **Journal of Retailing**, Volume 64 (1), 1988, s.12-37.

¹²⁵ a.g.m., s.23.

- v. Empati: Müşterilere özen gösterme ve onların bireysel isteklerini dikkate alma.

Bununla birlikte bu özellikleri Lakhe ve Mohanty hizmet sektöründe TKY uygulamaları ile ilişkilendirmiş ve aşağıdaki tablodaki gibi sunmuştur.¹²⁶

Tablo 1.4: TKY Uygulamalarının Sektörel Bazda Karşılaştırılması

Özellikler	Hizmet Sektörü	Üretim Sektörü
Müşteri İle İlişkiler	Doğrudan	Kanallar vasıtasıyla
Makine/Teçhizat Kontrol	Sınırlı	Geniş
İşlemler	Düşük maliyetle çok fazla kırtasiye	Yüksek maliyetle az kırtasiye
Hatanın Boyutları	Büyük	Küçük
Somutluk	Somut olmayan	Somut
Müşteri	Müşteri için hiçbir resmi ayrıntı hazırlanmaz.	Müşteri için detaylı ayrıntılar hazırlanır.
Müşterinin Dahil Olması	Doğrudan/Dinamik	Doğrudan Olmayan
Odak Noktası	İnsan odaklı	Ürün odaklı
Kalitenin Belirtileri	Müşteri yakınmaları / Satışlardaki azalma	Kalite standardının özellikleri
Kalite İyileştirme Yaklaşımı	Kısa dönemli / Günlük problemleri çözmeye ilişkin / Daha az stratejik yönelimli	Uzun dönemli / Yapılandırılmış / Stratejik

Kaynak: R.R. Lakhe....a.g.m., s.142

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

XX. yüzyılın son çeyreğinde çeşitli alanlardaki uygulama örnekleriyle yaygınlık kazanmaya başlayan müşteri odaklı ve piyasa değerlerine dayalı yönetim yaklaşımları ve bunlardan özellikle TKY, genelde işletme yönetiminin ilgi alanı içinde

¹²⁶ R.R. Lakhe and R.P. Mohanty, "Understanding TQM in Service Systems", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.12, No:9, 1995, s.139-153.

ağırlık taşıyan inceleme konuları olmakla birlikte, bunları sadece özel kesim işletmelerinde gerçeklik bulan ve yalnızca yönetim bilimine has metot ve tekniklerle incelenebilecek sorun alanları olarak görmek yanlıştır. Öte yandan, bu kapsamdaki yönetim yaklaşımlarına ilişkin teorik ve pratik nitelikli sorunların toplum bilimleri genel çerçevesi içindeki çeşitli bilimler açısından disiplinler arası bir yaklaşımla ele alınmaları gerekmektedir.

Ayrıca, bunların ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarda hakim olan çeşitli felsefi ve kurumsal oluşum ve yapılanmalara neden olan gelişmeler ve değişim dinamikleri ışığında incelenmeleri; toplumsal kavramlar ve olgular arasında var olan karşılıklı etkileşimlerin ve sebep-sonuç ilişkilerinin ortaya konulması bakımından önem taşımaktadır.

Teorik anlamda tartışılmaya başlanması ve bilimsel yönetim anlayışı çerçevesinde sanayi sektöründeki ilk uygulamaları XX. yüzyılın ilk çeyreğine kadar gitmekle birlikte, esas olarak yüzyılın son çeyreğinde Japon sanayi şirketlerinin öncülüğünde gelişen ve bu şirketlere dünya rekabetinde büyük bir avantaj sağlayan “kalite hareketi”nin, üretilen malın belirli niteliklerini ortaya koyan teknik işlevinden sıyrılarak yönetimde yeni bir yaklaşımın “toplam kalite” modelinin temelini oluşturacak kadar etkileme gücü ve yaygınlık kazandığı ve bu sürecin bir sonucu olarak genelde kaliteye ve müşteri memnuniyetine dayalı esnek yönetim anlayışlarının kamu yönetiminin değişim gündemi içinde önemli bir yer işgal etmeye başladıkları görülmektedir. Genelde birey eksenli, özgürlükçü, değişime, katılıma ve esnekliğe yer veren yönetim yaklaşımları olarak daha genel bir çerçeve içinde ele alınmaları gereken, ancak somut anlamda daha çok “kalite” ya da “müşteri” odaklı modellerle bütünleşen ve bu kapsamdaki uygulamalarla yaygınlık kazanan söz konusu yaklaşımları “postmodern yönetim anlayışı” çerçevesinde düşünmek ve değerlendirmek daha doğru bir yöntem olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA SÜRECİ

2.1. KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ DOĞUŞU VE GELİŞİMİ

Kamu yönetimi, günlük hayatımızın önemli bir parçasını oluşturmakta ve kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, telekomünikasyon, vb.) her gün yararlanılmaktadır. Devlet tarafından yürütülen tüm bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü hantal yapısı ve faaliyetleri ile kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan halk, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır.

Küreselleşmenin getirdiği yıkıcı rekabete ve değişimin baskısına özel kesim kuruluşları kadar uğramayan, daha doğru bir ifade ile değişime ayak uydurma zorunluluğu ve yeniden yapılanma gerekleriyle nispeten daha sonraki dönemlerde karşılaşılan kamu örgütleri, özel kesimdeki tecrübelerden geniş ölçüde yararlanmışlardır.¹²⁷

Kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, kârlılığın artışı açısından her ne kadar özel kesim kuruluşları ölçüsünde bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesiyle vatandaşların memnuniyetinin sağlanacağı ve böylelikle devlet yönetimlerinin kamuya karşı olan toplumsal sorumluluklarının gereğinin yerine getirilmiş olacağı düşüncesi kamu yönetiminde kalite odaklı uygulamaların başlatılmasında hayli etkili olmuştur. Küreselleşme ile birlikte, yönetim anlayışları değişmekte ve bu değişim beraberinde yeni değerleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni değerler, müşteri (vatandaş) için ürün kalitesini geliştirme, hizmet, çevrim zamanının ve maliyetlerin azaltılması olarak özetlenebilir.¹²⁸

Kamu hizmetleri alanında 1990'lı yıllara doğru başlayan TKY girişimleri, ilk sonuçlarını 1990'lı yılların başlarında vermeye başlamıştır. Bu çerçevede ABD'de, Vergi İdaresi, Çevre Koruma Ajansı, Savaş Gazileri Departmanı, Savunma Bakanlığı gibi kuruluşlarda başlayarak daha sonra sağlık, eğitim, yerel hizmetler, posta ve iletişim

¹²⁷ Colin Morgan, Stephen Murgatroyd, **Total Quality Management In The Public Sector: An International Perspective**, Open University Press, Buckingham, 1994, s.10.

¹²⁸ Ulvi Saran, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, 1.Baskı, Ankara, Atlas Yayıncılık, 2004, s.94.

hizmetleri alanına yayılan TKY uygulamaları olumlu yankılar getirmiş; alınan başarılı sonuçlar henüz bu konuya uzak duran kuruluşlarda da aynı teknikleri uygulama isteği uyandırmıştır.¹²⁹

Bazı kuruluşlarda toplanı kalite yönetimine geçiş konusunda görülen isteksizliğin arkasında, bu anlayışın kamu yönetimi alanında uygulanmasının çeşitli güçlükler doğuracağı ve kamu kesimindeki örgütlerin sorunlarının çözümünde pek fazla etkili olmayacağı düşüncesi yatmaktadır. Buna rağmen, 1990'lı yıllardaki coşkusu 2000'li yıllarda epeyce azalmış olmakla birlikte, toplam kalite kültürünün yayılmasına paralel olarak dünyanın pek çok bölgesinde konuya olan ilgi devam etmekte ve her geçen gün yeni kamu yönetimleri ve kamu kuruluşları bu kapsamdaki çeşitli teknikleri uygulamaya koymaktadırlar.

Kamu hizmetleri alanında sorunlara müşteri odaklı yönetim anlayışıyla yaklaşmanın önemini çok yönlü boyutlarıyla ilk kavrayan ve bu alanda devlet destekli girişimleri başlatan ABD yönetimi olmuştur. ABD Başkan Yardımcısı Al Gore tarafından hazırlattırılan ve kamu yönetiminin daha verimli ve etkili bir biçimde çalıştırılması yollarını araştıran Al Gore Raporunda, bürokrasinin karşı karşıya bulunduğu sorunların asıl kaynağının kamu örgütlerinin büyüklüğünden ve karmaşıklığından çok, düşük performanslı hantal ve israfçı çalışma yapısından doğduğu yönünde önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu kapsamda, kamu hizmetlerinin daha kaliteli ve vatandaşların beklentilerine uygun biçimde görülebilmesi için kırtasiyeciliğin azaltılması, müşteriye öncelik verilmesi çalışanlara yetki ve inisiyatif tanınması, esasa ilişkin olmayan gereksiz işlemlerin ayıklanması gibi yapısal iyileştirme önlemleri üzerinde durulmuştur.¹³⁰

Kamu yönetiminde TKY'nin uygulandığını düşünürsek, halk nezdinde kamu işletmelerinin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, maliyet ve zaman konularında sürekli gelişme sağlayabilmek için, işletmenin örgüt yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte düşünülmesi ve iyileştirilmesi olarak ifade edilebilir.

¹²⁹ Saran, **a.g.e.**, s.94.

¹³⁰ Al Gore, **Common Sense Government: Works Better and Costs Less**, New York, Random House, 1995, s.6.

2.2. KAMU YÖNETİMİNDE YENİDEN YAPILANMANIN GEREKLİLİĞİ

Kamu yönetimi, çok uzun bir dönemde örgüt kuramı, karar verme kuramı gibi doğrudan doğruya yönetim olgusuna yönelik disiplinler ile özdeşleşmiştir. Frederick Winslow Taylor'un "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı" ve Max Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı" daha sonraları "İnsan İlişkileri" ya da "Davranışsal Okul" söylemleri kamu yönetimi disiplinine egemen olmuş gözükmektedir.¹³¹ Bu gelişim çerçevesi içerisinde kamu yönetimi disiplinine işletme biliminde hâkim olan anlayışların zaman içerisinde egemen olabileceğini söylemek mümkündür.

Tam ve kapsayıcı bir tanım vermek oldukça güç olsa da kamu yönetimini, "kamu siyasetlerinin yürütülebilmesi için gerekli bireysel ve kümesel çabaların uyumlaştırılması" olarak görebiliriz.¹³² Kamu örgütleri ile özel örgütlerin amaçları birbirinden farklı olsa bile bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirine oldukça benzerlik göstermektedir.

İster özel olsun ister kamu olsun bir örgütü incelerken, haberleşme sürecini, problemleri ve ihtiyaçlarını, güç-yetki ve karar verme süreci ile ödüllendirme sisteminin nasıl işlediğine bakılmalıdır. Bu süreçler, ürün ya da hizmeti etkileyen faktörlerdir.¹³³ Örgütler genellikle üç ikilem ile karşılaşmaktadırlar: bunlardan birincisi, kişisel ve örgütsel ihtiyaçların her ikisini karşılamak, ikincisi, dış baskılara karşılık örgüt başarısını gerçekleştirmek, üçüncüsü ise örgütün dengesini muhafaza ederek gerekli değişimi yapmaktır.

Bu üç ikilem örgütün genelde karşılaşılabileceği ve aşmak zorunda olduğu ikilemlerdir. Bu ikilemleri aşarken bir takım faktörler örgütleri yetersiz hale getirecektir. Bu faktörleri, değişen teknoloji ile birlikte örgütün teknolojik ve insan kaynakları açısından yetersiz hale gelmesi, büyüme ile birlikte iletişim, karar-verme, liderlik ve diğer bir takım süreçlerde aksamaların olabileceği söylenebilir.

¹³¹ Gencay Saylan, "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:3, Eylül 1996, s.5.

¹³² Tuncay Ergun, "Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997, s.4-5.

¹³³ Richard Beckhard, **Managing Change In Organizations**; Addison-Wesley Publishing Company Inc.; USA;1985, s.3.

Bu faktörler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında aksamalara sebep olacaktır. Küresel pazarda rekabet edebilmek için örgütlerin yetersiz kalmasını oluşturan bu faktörlerden kurtulmak, ancak örgütlerin yeniden yapılanması ve yeni yönetim tekniklerinin örgütlerde uygulamaya konulması ile mümkün gözükmektedir.

Yeniden yapılanma, örgütlerin etkinliklerini sürdürmelerini olumsuz etkileyen her çeşit üretim azalmasına ve kaybına karşı koymanın yollarından biridir. Yapılanmaya sistem yaklaşımı bakış açısıyla bakıldığında, sistemi oluşturan tüm unsurlar arasındaki ilişkiler ağı olarak görülebilir.

Kamuda yeniden yapılanma sadece, bu kesimdeki kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yapılarının değiştirilmesi gibi basit bir işlem olarak görülmemelidir. Aksine, çok yönlü bir çalışma şeklinde ele alınmalıdır. Bu yönler arasında kamu kuruluşlarının; amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerindeki mevcut aksaklıkları ve eksiklikleri kişi ya da uzun vadede, geçici ve sürekli nitelikteki düzenlemelerini amaçlamış bir bütün olarak görmek gerekir.¹³⁴

Yeniden yapılanma, başka bir bakış açısıyla iki değişik durum arz etmektedir. Birincisi, lokal nitelikte sorunların giderilmesi için yine lokal olarak yapılan operasyonlardır. Diğeri ise, örgüt yapısındaki tüm öğelerin ele alınıp analiz ve değerlemeye tabi tutulduğu genel bir operasyondur. Her iki operasyonunda da sistem mantığı ve sistem sınırları içinde yürütülmesi söz konusudur.¹³⁵

Dünyada son yirmi yıl içinde toplumsal, ekonomik ve demografik gelişme eğilimlerine bakıldığında kamu yönetimi açısından bazı önemli sonuçlara sebep olan özellikler olarak şunlar gözükmektedir:¹³⁶

- i. Dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması,
- ii. Dünya ekonomisinin hızla gelişmesi,
- iii. Birey başına düşen milli gelirin artması ve yaşam standartlarının gelişmesi,

¹³⁴ A. Hayrettin Kalkandelen, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (Süreç ve Aşamalar)”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:420, Eylül 1998, s.98–99.

¹³⁵ Kalkandelen, **a.g.m.**, s.100.

¹³⁶ Firuz Demir Yaşamış, “Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Gelişmeler: Administration’dan Management’e”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 412, Haziran 1996, s.2.

- iv. Kıt kaynakların kendi kendine üretme hızından daha yüksek bir hızla tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşılmış olması,
- v. Dünya refahının ve üretiminin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dağılımında gelişmiş ülkeler lehine önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi.

Ayrıca gelirin ulusal sınırlar içinde yer alan farklı toplumsal ve ekonomik gruplar arasında eşit olmayan bir şekilde dağılımı ve bireyler, toplumsal gruplar ve coğrafi bölgeler arasında ortaya çıkan gelir dağılımı eşitsizliğinin giderek daha çok büyüme eğilimi içerisine girmesi de ilave edilecek özellik olarak gözükmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında ortaya çıkan sonuç kamunun daha fazla ve daha çeşitli kamu hizmeti üretmek zorunda kalması olarak özetlenebilir. Kamunun daha fazla, daha kaliteli, daha hızlı ve çeşitli hizmet üretmesi kamu kurum ve kuruluşların bugün yaşadıkları sıkıntıları, aksaklıkları aşması ile mümkün görünmektedir.

Türk Kamu Yönetimi yapısında görülen bazı aksaklık ve bozulmalar şu şekilde özetlenebilir:¹³⁷

- i. Kamu görevlerinin merkez ve taşra kuruluşları ile yerel yönetimler arasındaki dağılımı,
- ii. Kamu kurum ve kuruluşların bugün yürütmüş olduğu faaliyetlerin bir kısmının özel sektörün gelişmesiyle birlikte ve kamu hizmet anlayışının değişmesi gibi nedenlerden ötürü bugün gerekliliklerini yerine getirememesi,
- iii. Benzer görevlerin farklı adlar altında faaliyetlerini yaparken bazı görevlerin açıkta kalması,
- iv. Kurumların hizmet üretimlerinin azalması, yavaşlaması ve kalitenin düşmesi sebebiyle birim maliyetlerinde artışların olması,
- v. Merkez ve onların taşra uzantıları arasındaki görev dağılımının merkez lehinde bozulması,
- vi. Kırsal alanlardan kentlere olan göç sebebiyle kamu hizmetlerinin istenen hız, zaman ve kalitede karşılanamaması,

¹³⁷ Kalkandelen, **a.g.e.**, s.100-101.

- vii. Kamu harcamalarındaki amaçlara yönelik olmayan savurgan harcamalar sebebiyle bütçe açıklarının oluşması,
- viii. İç ve dış borçlanma sebebiyle kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamayıp, istenen miktar ve kalitenin gerisinde kalınması,
- ix. İşsizlik ve yanlış istihdam politikaları bazı hizmetlerde kadroların aşırı şişmesine neden olurken bazı hizmetleri sunmak için yeterli personel bulunmaması,
- x. Kamu hizmeti gören yöneticileri hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması.

21. yüzyıl eşiğinde bulunan Türkiye’de toplumun yönetim sistemindeki beklentilerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Toplum, yönetimin üstlendiği hizmetleri, kaynakları etkin ve verimli kullanarak üretmesini beklemektedir. “Sosyal fayda, olduğu sürece hizmet devam eder”, ilkesinden hareket eden kamu yönetimi açısından çağdaş yönetim ilke esas ve uygulamaları daha fazla önem taşımaktadır.¹³⁸ Kamu yönetimi, etkililiğe, verimliliğe ve vatandaşın ihtiyaçlarını tatmine yönelik yönetsel uygulamalara başvurmak durumundadır.

2.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA SÜRECİ

Küreselleşme süreci içerisinde ortaya çıkan yönetim akımları ve özellikle TKY, yalnızca XX. yüzyılın son çeyreğinde doğarak gelişen, yalnızca özel işletmeler bünyesinde uygulama alanına kavuşan, köklerini ve gelişme çizgisini yalnızca yönetime ilişkin kuram ve yaklaşımların değişim süreci içinde bulan bir anlayış veya yöntemler bütünü değildir.

Kalite felsefesi ve müşteri memnuniyeti kültürünün gelişimini ve buna ilişkin uygulama örneklerini, yönetime ilişkin değer yargılarında ve temel anlayışlarda meydana gelen değişim süreci içinde olduğu kadar bu değişime kaynaklık eden siyasal düşünce ve toplumsal gelişme alanlarındaki temel dinamiklerle birlikte ele almak anlamlıdır. Bu çerçevede kalite olayını pratikte sadece işletme esaslı bir yönetim anlayışı sorunu ya da tekniği olarak değil; küçük ya da büyük, somut ya da karmaşık,

¹³⁸ Azim Öztürk, “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşılanması Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl:68, Sayı:411, Haziran 1996, s.146.

özel ya da kamusal, yönetim olayının söz konusu olduğu her yerde düşünülebilecek ve karşımıza çıkabilecek bir olgu olarak incelemek gerekmektedir.

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye’deki Gelişimi

TKY, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya’da gelişmiş olmakla beraber bunun diğer ülkeler ve bu ülkelerin işletmeleri tarafından tam olarak anlaşılması zaman almıştır. Önceleri kalite çemberleri ve tam zamanında üretim gibi teknikler TKY olarak adlandırılmıştır. Daha sonra TKY’nin daha geniş bir kavram olduğu anlaşılmıştır. Bugün ise parçalar tam anlamıyla yerine oturmuş ve TKY çağdaş bir yönetim sistemi olarak XXI. yüzyıla damgasını vurmuştur.

Türkiye’de de TKY’nin gelişimini kalite kontrol çemberlerinin uygulanması ile başladığını söylemek mümkündür. Yapılan bir araştırmaya göre ilk KKÇ, 1983’de uygulanmaya başlamıştır. KKÇ konusunda ikinci büyük atılım ise 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışmada ISO’nun 500 büyük işletmesine anketler gönderilmiş ancak bu işletmelerden sadece 86’sı bu anketlere cevap vermiştir. Bu 86 işletmenin ise ancak 23’ünün de kalite çemberleri uygulandığı tespit edilmiştir. 1989 yılı ocak ayı itibarıyla bu 23 işletmede 168 çember bulunmakta ve bu işletmeler ISO’nun en büyük 150 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır.¹³⁹

Yine bu araştırmaya göre bu işletmelerin KKÇ uygulamalarının nedeni ise şunlardır:¹⁴⁰

- i. Çalışanlar arasındaki ekip ruhunu geliştirmek (%86,96),
- ii. Kalitesizlik maliyetlerini azaltmak (%68,87),
- iii. İşletişim sorunlarını çözmek (%52,17),
- iv. Yönetici personel katılımcı bir ortam yaratmak (%34,78),
- v. Yeniden yapılanma çabalarını tamamlamak (%17,39).

Bu çalışmalar ilk zamanlarda yabancı danışmanlar tarafından uygulamaya konulmuş olup bu konuda sektöre Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler örnek olmuşlardır. Bu dönemlerde Türkiye’de liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları yerinde gördüler ve kendi işletmelerinde de gördükleri bu yeni teknikleri uygulamaya başladılar. Ancak bu çalışmalar tıpa tıp kopya edilmemesi gereken çalışmalardır. Bu nedenle söz

¹³⁹ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000, s.52.

¹⁴⁰ a.g.e., s.52.

konusu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Nitekim Japonya’da ele alınan bu kavram çok fazla kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde uygulanamamıştır.¹⁴¹

Daha sonraları ise küreselleşmenin getirdiği rekabete dayanamayan Türk şirketleri ile kendilerine konan kotaları delmeye çalışan gelişmiş ülkelerin büyük şirketleri bir menfaat birliği içerisinde birleşmeye başladılar. Özellikle Amerikan ve Japon şirketleri ile birleşen Türk şirketleri ortaklarının da yardımıyla TKY’nin temel prensiplerini öğrenmeye ve uygulamaya başladılar. Uzmanları tarafından uygulamaya konulan bu teknikler Türk şirketlerinde de kısa sürede olumlu sonuçlarını göstermeye başlamış ve diğer Türk şirketleri içinde model oluşturmuştur. Bunun en güzel örneği ise Brisa’dır. Sabancı Holding’e bağlı bir şirket olan Lassa, Japon Bridgestone şirketi ile birleşmiş ve Brisa adını almıştır. Japonlarla birlikte adım adım Toplam Kalite Yönetim tekniklerini uygulamaya başlayan Brisa, 1993 yılında TÜSİAD Kalder Kalite Ödülünü, 1996 yılında da Avrupa Kalite Ödülünü kazanarak Türkiye’de de TKY tekniklerinin başarıyla uygulanabileceğini de göstermiştir.¹⁴²

2.3.2. Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi

XXI. yüzyılın eşiğinde iletişim araçlarının baş döndürücü bir şekilde gelişmesiyle ekonomik, siyasi ve kültürel globalleşme zirveye çıkarak kamu yönetimine yeni yükümlülükler getirmiştir. Bu durum kamu yönetiminde iyileştirme ve düzenleme çalışmalarının yapılmasını zorunlu hale getirmiştir.¹⁴³

Global bir yapıya bürünmekte olan dünyayı etkisine alan küresel kapitalizm bütün iş ve işlemlere ilişkin arayışlarda, örgütsel yapılarda ve yönetim yaklaşımlarında bir değişiklik meydana getirmiştir. Bu değişimin etkileri hemen hemen tüm sosyal kurumlarda görülmektedir. Özel sektör işletmelerinin adaptasyonda fazla zorlanmadan kabul ettikleri bu değişim kamu örgütleri açısından aynı şekilde kabullenilebilmiş değildir. Buna karşın tüm dünyadaki kamu yönetimlerinde bir değişim söz konusudur. Ülkemizde de bu durum kamu yönetimi açısından ele alındığında değişim gerekliliklerinin had safhada olduğunu ve değişimlere ilişkin son derece önemli

¹⁴¹ Özevren, **a.g.e.**, s.53.

¹⁴² **a.g.e.**, s.53.

¹⁴³ Yatkın, **a.g.e.**, s.92.

girişimler yapıldığı ancak bu girişimlerin birçoğunun başarısızlıkla sonuçlandığı görülmektedir.¹⁴⁴

Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yol alan dünyada iletişim, etkileşim ve gelişim kaçınılmaz bir sonuçtur.¹⁴⁵ Dünya ekonomisinde meydana gelen küreselleşmenin etkisiyle ulusal yapıdan küresel yapıya geniş kapsamlı kamusal yükümlülüklerden, sınırlı kamusal yükümlülüklerle, geleneksel sanayilerden ileri teknoloji gerektiren sanayilere doğru bir kayış olmakta bölgesel ve yerel yönetimler ekonomik yapıdan daha fazla rol alma eğilime girmektedir.¹⁴⁶

Küreselleşme sonucunda ülkeler ve işletmeler kendi şartlarını tekrar gözden geçirmişler ve iç yapılarında da değişiklik yapma gereği duymuşlardır. Ulusal pazarlar kendilerini korumak amacıyla birlikler oluşturmuş (EU, APEC, EFTA, NAFTA vb.) en yüksek kara sahip olma amaç iken şimdi hayatta kalabilmek, rekabet edebilmek, en iyi olmak ve dünya çapında bir yönetim olma amaçlanmıştır.

Bu amaca ulaşabilmek için yönetimler çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bunlardan biride kalite ile rekabet edebilmektir. Kalite ile rekabet edebilmek için yönetimin tüm sisteminin çağdaş bir yönetim tekniği olan TKY tekniğine göre yapılandırılması gerekir.

Türkiye, 1980’li yıllardan sonra ciddi bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreç, Türkiye’nin dünya ekonomisi ile olan ilişkilerinin reorganize edilmesiyle yakından ilgilidir. Hızla küreselleşen dünya ekonomisiyle yapılanmaya çalışan Türkiye, uluslar arası düzede gerçekleştirdiği değişimi iç bünyesinde de taşımaktadır, dolayısıyla Türkiye’nin içyapısında ekonomik, politik, sosyal ve demografik alanlarda önemli değişimler yaşanmaktadır.

Türkiye, 1990’lı yıllara girerken dünya ekonomisiyle bütünleşme sürecinde küreselleşen dünyaya üretici yönü ağır basan bir ülke olarak katılmamış, daha çok tüketim, tarımı gerileyen, sanayisi duraklayan ve bileşim olarak tüketim malları üretiminde yoğunlaşan, yatırımları sanayi dışına yönelen, borçlanma, rant ağırlıklı spekülâtif faaliyetlerin öne çıktığı bir ülke olmuştur.¹⁴⁷

¹⁴⁴ Muhsin Halis, “Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, TODAİE Yayını, **Kamu Yönetiminde 1. Ulusal Kalite Kongresi**, 1988, s.79.

¹⁴⁵ Mustafa Ökmen, “Küreselleşme Süreci ve Yerel Yönetimler”, Ankara, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:417, s.125–129.

¹⁴⁶ Yaşamış, **a.g.m.**,s.1.

¹⁴⁷ Mustafa Sönmez, “Küreselleşmenin İstanbul’a Etkileri”, **İstanbul Dergisi**, 1994, s.14–19.

Pazar ekonomisi içerisinde serbest piyasa koşulları altında faaliyette bulunacak bir özel sektörün Türkiye’de henüz gelişmemiş olması ve ayrıca var olan şirketlerin küresel pazarlarda rakipleriyle rekabet edebilecek güze sahip olmamaları Türk ekonomisini küresel pazarda olumlu bir gelişme göstermesini engellemiştir.¹⁴⁸

Kalite, rekabetin olmazsa olmaz şartı ve küresel rekabette bir köprüdür. Tüm kamu kurum ve kuruluşları ve özel sektör insana hizmet etmek için organize edilmiştir. Kalite de insanlara en iyi mal ve hizmetin sunulması için kriterler ortaya koymakta ve bu durum kaliteye daha çok önem verilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Gelişen ve çeşitlenen pazar alanları, kamu mal ve hizmet rekabet stratejileri artık üretim ve hizmette kalite kontrol anlayışından TKY anlayışına doğru yönelmiştir. Böyle bir dünya düzeni içerisinde yönetim olarak yer alabilmenin temel koşulu, evrensel değerlerin yol göstericiliğinde geleceğini planlamış, ekonomisi güçlü, gelir düzeyi yüksek ve vatandaşlarına çağdaş yaşamın tüm imkânlarını sunabilmiş bir ülke düzeyine gelebilmektir. İzlenecek politikalarda ekonomiden eğitime sanayiden hizmet sektörüne ve kamu yönetimine kadar tüm alanlarda kaliteye öncelik verilmesi ülkenin gelişme sürecine hız kazandıracak, çağdaşlaşma atılımlarını başarıya ulaşmasında belirleyici rol oynayacaktır.¹⁴⁹

TKY, ilkeleri Türk Kamu Yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. TKY, verimsizlik, iletişim bozukluğu, motivasyon eksikliği, sistemin tıkanmışlığı, gelişmeleri ve yenilikleri uyarlayamama, kişisel yararların toplum yararına tercih edilmesi, insanı bir araç olarak görme gibi sorunlara çözüm olabilecek bir felsefedir.

2.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANMA NEDENLERİ

Kamu yönetiminin var olmasının temel nedeni mal ya da hizmet üretilmesini sağlamaktır. Bu mal ya da hizmetin son kullanıcıları ise vatandaşlardır. Bu açıdan bakıldığında da vatandaşların kullandıkları mal ve hizmetler konusundaki görüşleri önemli olmaktadır.

¹⁴⁸ Şeylan Gencer, **Küreselleşmenin Gelişimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997, s.18.

¹⁴⁹ Necdet Sezer, “14 Ekim Dünya Standartlar Günü Mesajları”, **Standart Dergisi**, Sayı: 478, 2001, s.13.

Değişen ve gelişen teknolojiye bağlı olarak değişim, günümüz işletmelerini ve onları oluşturan bireyleri de etkilemektedir. Bu değişimler sosyal kurumların yapı ve işleyişlerinde de önemli değişiklikleri gerekli kılmaktadır.¹⁵⁰

Bu anlamda kamu yönetiminde uzmanlık, iş bölümü ve eşgüdüm için yönetimin yeniden örgütlenmesi ve değişen koşullara sürekli uyarlanması gerekmektedir. Özellikle kamu yönetimini sunan kişilerin eğitilmiş, bilgili, yetenekli ve sorumluluk bilincinde olması kamu hizmetlerinin kalitesinde önemli rol oynamaktadır.

Kamu hizmeti, kamu kuruluşları ve yakın denetimi ve gözetimi altında bir özel kuruluş tarafından kamuya yararlı ve kamuya yönelik hizmettir. Kamu yönetimi, eğitim, sağlık, adalet, bayındırlık, spor, kültür, ulaşım, haberleşme ve turizm gibi çoğaltılabilecek bir yelpazeye sahiptir. Bu tür hizmetlerin niteliği kamu hizmetinin niteliğini mal üretiminde daha farklı, karmaşık ve zor kılmaktadır. Çünkü hizmet üretildiği anda tüketilmektedir. Üretilen bir hizmet, müşterisine zamanında ulaştırılmalı ve istenilen niteliklere uygun olmalıdır.

Kamusal mal ve hizmet kavramından anlaşılması gereken, faydası ülke geneline yayılmış ve bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Buna bağlı olarak toplum yararı kavramı ise sosyal refah devleti ilkeleri çerçevesinde sosyal adaleti sağlamayı ön planda tutan, çoğunluğu oluşturan ve yönetime doğrudan katılmayan dar gelirli halk kesimlerinin ortak yararlarının korunması anlamını taşıyan bir kavramdır.¹⁵¹

Kamu hizmeti kamu görevlileri dediğimiz memurlar ve işçiler tarafından yürütülmektedir. Kamu yönetiminde kamu görevlisine ilişkin “ Adama göre iş değil, işe adam göre adam” ilkesinden uzak, liyakata önem verilmeyen, rekabetten yoksun, iş ve hizmet tatmini düşük bir görünüm vardır.

Hizmet kalitesi geleneksel anlamda hizmetin belirli özelliklere uygunluğu olarak tanımlanmaktadır. Bu özellikler standartlara dönüştürüldüğünde ise; müşteri istek ve beklentilerinde farklılıklar olabileceği ve bu istek ve beklentilerin zamanla değişebileceği göz ardı edilmektedir.

¹⁵⁰ Cengiz Akın, “Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı”, **Türk İdare Dergisi**, Ankara, Sayı: 419, Haziran 1998, s.90.

¹⁵¹ Atilla Göktürk, “Toplum Yararı ve Çevre Kalitesi”, TODAİE Yayınları, No:289, **Kamu Yönetiminde 1. Ulusal Kalite Kongresi**, 1998, s.273–284.

Kamu yönetimi tarafından sunulan hizmetlerde de hizmet kalitesi hakkındaki yargılar müşterilerin deneyim ve beklentilerinin bir işlevidir. Kamu yönetimi, eğer beklentileri karşılayamıyorsa sunulan hizmet kaliteli bir hizmet değildir. Hizmet kalitesini belirleyen boyutlar, somut görünenler, güvenilirlik, ilgi ve yardım, bilgi, tecrübe, nezaket, saygı, ciddiyet, dürüstlük, iyi imaj, güven, risk oluşturmamak, şüphe bırakmamak, hizmeti sağlayacak yeterli kaynak, vatandaşın istediği zaman ve yerde hizmet, vatandaşla iletişimde açık olmak ve bilgilendirmek olarak sayılabilir.¹⁵²

Kamu yönetiminde TKY' nin uygulamasını gerekli kılan nedenleri ana hatlarıyla şöyle sıralamak mümkündür:¹⁵³

- i. Vatandaş gözünde kamu hizmetlerinin yavaş, pahalı, kalitesiz, az çeşitli ve ulaşılması zor olarak değerlendirilmesi,
- ii. Kamu kurum ve kuruluşlarının bugün yürütmüş olduğu faaliyetlerinin bir kısmının özel sektörün gelişmesi ve kamu hizmet anlayışının değişmesi gibi nedenlerden dolayı bugün için gerekenleri istenilen seviyede yerine getirilmemesi,
- iii. Kurumların hizmet üretimlerinin azalması, yavaşlaması ve kalitenin düşmesi nedeniyle birim maliyetin artması,
- iv. Kamu kurum ve kuruluşlarının merkez teşkilatları ile onların taşradaki birimleri arasında görev dağılımının merkez lehine bozulması,
- v. İç ve dış borçlanma nedeni ile kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamayıp istenen kalitede hizmet üretilmemesi,
- vi. Yanlış istihdam politikaları nedeniyle bazı hizmetlerde personel politikasındaki tutarsızlıklar,
- vii. Kamu hizmeti yürüten başarılı yöneticilerin hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması,
- viii. Kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların kısıtlı olması,
- ix. Hizmet kalitesini ortaya çıkarabilecek yeni teknolojilerin ortaya çıkması,
- x. Eğitim seviyesinin yükselmesi,
- xi. İletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- xii. Vatandaş beklenti ve taleplerinin artması.

¹⁵² Yatkın, **a.g.e.**, s.103.

¹⁵³ **a.g.e.**,s.103.

Ayrıca, kalite olgusunun sadece özel sektörün ürettiği mal ve hizmetler için değil devletin ürettiği her türlü mal ve hizmet içinde geçerli olması ve XX. yüzyılın sonlarından başlayarak devletin tanımının yeniden yapılması ve bu yeni tanımın daha liberal daha demokratik, daha katılımcı ve en önemlisi daha fazla insan odaklı yönetim anlayışına çevrilmesi TKY'nin kamuda uygulama bulmasını sağlayacaktır.

Bu bağlamda TKY'nin kamu kesiminde uygulanmak istenmesinin nedenlerini detaylı bir şekilde inceleyecek olursak;¹⁵⁴

- i. Kamu yönetiminin karşılaştığı sorunlara çözüm arama,
- ii. Kamu yönetimi anlayışı ile ilgili yaklaşımlardaki değişimler,

olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür.

2.4.1. Kamu Yönetiminin Karşılaştığı Sorunlar

Yukarıda da ifade edildiği üzere günümüzde kamu yönetimi yüklenmiş olduğu görevlerin altında ezilmekte ve hizmeti alan vatandaşın şikâyetleri de gittikçe artmaktadır. Toplumsal kültürden ve siyasal sistemin aşırı müdahalelerinden bağımsız değerlendirilemeyecek olan kamu yönetiminin sorunlarının üç başlık altında sınıflandırılması mümkündür.¹⁵⁵

2.4.1.1. Yapısal Sorunlar

Günümüzde yaşanan hızlı değişime kamu kesiminin ayak uyduramadığı ve hizmetlerin taleplere cevap verecek düzeyde olmadığı artık herkesçe ifade edilmektedir. Bu nedenle kamu örgütleri yıllardır süregelen geleneksel yöntemlerini bırakıp kendilerini geleceğe hazırlamak zorundadırlar. Bugünün koşulları örgütlerin oldukça esnek ve çevreye ayarlanabilir olmasını zorunlu kılmaktadır.

Cumhuriyet döneminde şartların zorlamasıyla birçok görevi üstlenmek zorunda kalan kamu yönetimi karmaşık bir yapıya bürünmüştür. Şartların değişmesine rağmen kamu yönetimi anlayışının bu değişime ayak uyduramamış olması sorunların asıl kaynağını oluşturmaktadır. Günümüzde kamu örgütlerindeki mevcut sistemde, kamu hizmetlerini kullananların müşteri olarak görülmediği, kamu örgütlerin halkı bırakıp onun yerine temsilcilerini dikkate alır bir şekilde yapılandırıldığı, ayrıca kamu

¹⁵⁴ www.huk.gov.tr/kaliteyonetimi.html (11.02.2006)

¹⁵⁵ Esma Ülkü Kaya-Said Kınır-Mevlüt Türk-Bilal Sucubaşı, **Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama**, I.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2004, s.66.

örgütlerinin değişimi değil durağanlığı ön plana alarak halkın bu yöndeki isteklerine cevap veremez olduğu bir vakadır. Hem kalite hem de verimlilik artışı için kamu kesiminde müşteri odaklı yeni yönetim tekniklerinin kullanılması artık kaçınılmazdır. Kamu örgütlerinin fazla miktarda personele ve büyük bir bütçeye sahip olmaları nedeniyle verimlilikte sağlanacak küçük bir artış bile büyük bir insan ve para tasarrufu sağlayacaktır.

Kamu yönetiminde var olan sorunları aşağıdaki başlıklar altında toplamak mümkündür.¹⁵⁶

2.4.1.1.1. Aşırı Merkeziyetçilik

Türk siyasi sistemi ile yönetim sisteminin mevcut talepleri karşılayamayan vatandaş ile devleti karşı karşıya getirerek vatandaş taleplerini dışlayan yapısının kökeni, geleneksel merkeziyetçi yönetime dayanır.¹⁵⁷

Özellikle merkeziyetçiliğin bir kamu örgütü açısından hayati önemdeki personel, bütçe ve yatırım konularını kapsamış olması sorunun daha da içinden çıkılmaz bir hal almasına yol açmıştır. Merkezi yönetimin görevlerindeki oransal artış sistemin birçok noktada tıkanmasına ve işleme bozukluklarına yol açmakta; görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ölçülü dağılımı yeterince sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilememektedir.

Merkeziyetçiliğin sebep olduğu sorunlar şöyle sıralanabilir:¹⁵⁸

- i. Aşırı merkeziyetçilik, merkezi yönetimin yükünü çoğaltmış, aşırı bürokratikleşmeye yol açıp kırtasiyeciliği arttırmıştır.
- ii. Taşra kuruluşları ve yerel yönetimler, sınırlı yetkilere sahip oldukları için karar almada merkezi yönetime danışılmakta bu da hem kaynak hem de zaman kaybına yol açmaktadır. Bu durum ayrıca, merkezi yönetimi çalışamaz hale getirdiği gibi esas fonksiyonlarını görmesinde de temel engeli oluşturmuştur.
- iii. Yetkilerin merkezde toplanmış olması yönetime katılmayı ve yöneticinin bireysel kararlar alıp uygulayarak kendisini geliştirmesini engellemiştir. Bu zamanla bir bürokratik kültür haline gelip, her

¹⁵⁶ Kardoğan, a.g.m.,s.91–92.

¹⁵⁷ Gülgin Tosun-Tanju Tosun, “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi”, *Görüş Dergisi*, Sayı: 29, Ocak 1997, s.51.

¹⁵⁸ *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı* (2001–2005), s.191.

yöneticinin kararı almadan önce üst kademeye danışmasına dolayısıyla gereksiz bir zaman kaybına yol açmıştır.

Diğer taraftan merkezi yönetimin taşra kuruluşları ve yerel yönetimler üzerindeki denetleme yetkisi bir baskı unsuru olarak kullanılmış ve kullanılmaya da devam etmektedir.

2.4.1.1.2. Kamu Yönetiminin Genişlemesi

Kamu kurumlarının bütçe, personel sayısı, kullanılan araç ve gereç, hizmet binaları ve yeni hizmet kurumlarının oluşturulması yönündeki büyümesi, örgütsel büyümeyi ifade eder. Bu örgütsel büyüme isteğinin görünürdeki sebebi vatandaşlara hizmetlerin daha çabuk ve daha iyi sunulması olsa bile görünmeyen asıl sebebini dönemin kendi özel şartlarında aramak gerekir.

Daha önce de belirtildiği gibi cumhuriyet dönemi şartlarının gerektirmesi sonucu, kamu yönetiminin her şeyin üretimini üstlenmesi devasa bir yönetim aygıtını ortaya çıkarmıştır. Kamu yönetimi, iktisadi alana üretici olarak girmiş, bunun sonucu olarak da karşımıza kamu iktisadi teşebbüsleri çıkmıştır.

Örgütsel büyümenin doğurduğu olumsuz sonuçlara toplum ve çalışanlar katlanmak zorunda kalmıştır. Örgüt büyüdükçe koordinasyon ve iletişim zorlaşırken yönetime katılma azalır, kırtasiyecilik ve zaman kaybı artar.

Ancak günümüz şartlarının değişip özel sektörün artık kendini kanıtlayabilecek bir düzeye ulaşmış olması ve kamu iktisadi teşebbüslerinin siyasi iktidarlarca kuruluş amaçlarının dışında kullanılması artık kamunun bu alanlardan çekilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

2.4.1.1.3. Yönetim ve Karar Verme

Kamu yönetiminin en önemli problemlerinden biriside yöneticilerin inisiyatif kullanmamasıdır. Yöneticiler genel olarak karar verirken mevkilerini tehlikeye atabileceği korkusuyla çok dikkatli davranmakta ve genel olarak var olan yaklaşımın dışına hiçbir zaman çıkmamaktadır.

Kamu kesiminde görev alanları, kuruluşların organizasyonları, kamu yöneticilerinin ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin eylem alanı

ve takdir hakkı sınırlı kalmaktadır. Kamu yöneticilerinin eylem alanı, görev ve yetkilerinin açık bir şekilde belirlenememesi kamu yöneticilerinin inisiyatif kullanmalarında eksikliklere yol açmaktadır.¹⁵⁹

2.4.1.1.4. Ayrıntılı Yasal Düzenlemeler

Mevcut olan yasal düzenlemeler, vatandaş kamu hizmetine yaklaştırmadığı gibi kamu görevlileri için de büyük ölçüde sığınma aracı olmuştur. Yasalar kamu yönetiminde yürütülen işlemleri ayrıntılı bir şekilde düzenlemiştir. Ayrıntılı yasal düzenlemelerle neyi, ne zaman ve nasıl yapacakları kesin olarak belirlendiği için hata yapmaktan ve cezalandırılmaktan çekinen kamu görevlileri bu düzenlemelere sıkı sıkıya uyma eğilimi göstermektedirler. Böyle bir yapıda her kademedeki kamu görevlileri çözüm bulmaktan çok sorunu görmezden gelmeye yönelik bir tavrı benimsemişlerdir.¹⁶⁰

İşlerin ayrıntılara boğulmuş olması, ihtiyacı karşılamayan, zaman, para ve emek kaybına sebep olan kurallar yığını var olan sorunların çok önemli bir kaynağıdır.

2.4.1.1.5. Motivasyon Eksikliği

Motivasyon ve teşvik insanları harekete geçirir. Yani kontrol mekanizmalarıyla çalışanları bir hedefe doğru yöneltmek yerine; bağlılık, dikkate alma, itibar ve ideallerini gerçekleştirebilme imkânı gibi başarı için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayarak kişilerin motive olmaları sağlanır. Bu tür duygular, kişileri derinden etkiler ve gerçek potansiyellerini ortaya çıkarmalarında yardımcı olurlar.¹⁶¹

Motivasyon insanların amaçlarına ulaşma ve ihtiyaçlarını karşılama doğrultusunda davranışta bulunmasını sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle kişileri çalışmaya yönelten faktörleri ekonomik, toplumsal ve kişisel olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.¹⁶²

- i. Ekonomik Faktörler: Motivasyonu sağlamada önemli bir araç olan ekonomik faktörün kamu kesiminde fazlaca etkili olmadığı söylenebilir. Ücret yetersizliği ve kamunun kendi içinde var olan ücret

¹⁵⁹ Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001–2005), s.192.

¹⁶⁰ Gönül Solakoğlu-Gülay Budak, “Bürokratik yapılarda Etkinliği Azalan Disfonksiyonel Bürokratik Davranışlar”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:2, Aralık 1995, s.98.

¹⁶¹ Bahattin Ergezer, **Liderlik ve Özellikleri**, 4. Baskı, Ankara, Ocak Yayınları, 2003, s.87.

¹⁶² Refik Çulpan, “Bürokratik Sistemin Yozlaşması”, Ankara, TODAİE Yayını, **Amme İdare Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2,Haziran 1980, s.37.

dengeşizliği motivasyonu olumsuz yönde etkileyen önemli sorunlardandır.

- ii. Toplumsal Faktörler: Yönetimin siyasetle olan iç içeliği kişilerin liyakatli olmasına rağmen hak ettiği görevlere gelememesine yol açmakta ve çalışmalarının karşılığını alamayan çalışanlarda bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedirler.
- iii. Kişisel Faktörler: Kamu kesimindeki büyümeye paralel olarak ortaya çıkan, bir kişinin yapabileceği iş için birden fazla kişinin istihdam edilmesi, görev, yetki ve sorumlulukların belirsiz oluşu gibi somut sorunlar kamu görevlilerinin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen diğer önemli faktörlerdendir.

2.4.1.2. Personel Sistemindeki Sorunlar

İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanımını ifade eden ve bu anlamda kadrolara gerekli nitelik ve sayıda personel alımını öngören personel yönetimi kamu örgütlerinde adeta işsizliği azaltma aracı olarak faaliyet göstermektedir. Sayısı artık milyonlara varan kamu çalışanları ile ilgili sorunlar kamu yönetimindeki en önemli problemlerden biridir. Kamu yönetiminde, katı bir hiyerarşik yapı söz konusu olup memur kadroları aşırı ölçüde şişme eğilimindedir. Politikacılar günlük uygulamalara sık sık müdahale etmekte ve yöneticiler kendi uygulamalarında çok az esnekliğe sahip olabilmekte, yetki devredildiğinde ise başarılı olmak için çok az güdüye sahip bulunmaktadır.¹⁶³ Norm kadro analizlerinin yapılamamış olması ise devlet kadrolarında yaşanan büyümenin daha da süreceğini göstermektedir. Bugün devletin bazı teşkilatlarında ihtiyacın çok üzerinde memur istihdamı edilirken bazı yerlerde de nitelikli eleman sıkıntısı çekilmektedir. İktisat kitaplarında “gizli işsiz” olarak nitelenen bir kısım işgörenin bir benzeri de kamu da ortaya çıkmaya başlamıştır. Yani bazı kurumlarında var olan çalışanların işte çıkarılması halinde verimlilikte hemen hemen hiçbir azalma görülmeyeceği ve hatta verimliliğin artabileceği artık akademisyenlerce dile getirilmektedir.

Diğer taraftan her ne kadar yürürlükteki mevzuatta kariyer ve liyakat ilkeleri personel politikasının temel ilkeleri olarak tespit edilmişse de bu ilkeler uygulamada

¹⁶³ The World Bank, **World Development Report**, 1997, s.22–23.

anlam ve geçerliliğini yitirmiştir. Ancak son yıllarda Devlet Personel Başkanlığının kontrolünde uygulamaya konulan Devlet Memurluğu Sınavı, Görevde Yükselme Yönetmeliği, Norm Kadro Uygulamaları ve Daimi İşçi Sınavı kamuya girişlerde ve yükselmelerde keyfi ve kişisel takdirleri önleyici bir rol oynamıştır.

Çalışanların yönetime katılması konusunda da mevzuat ta düzenlemeler yer almasına rağmen uygulamaya geçilememiştir. Örneğin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda eşit sayıda idare ve personel temsilcilerinde oluşması öngörülen “Görüşme ve Danışma Kuruları” ’nın uygulamada hiçbir işlevi bulunmamaktadır.

Görev, yetki ve sorumluluklar alanındaki kargaşa ise daha da büyüktür. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda devletin asli ve sürekli işlerinin memurlar eliyle gördürüleceğinin belirtilmesine rağmen birçok asli ve sürekli görev bazı kurumlarda işçiler, bazılarında da sözleşmeli personel eliyle gördürülmektedir.

Aylık ücretler noktasında sıkıntı ise; yukarıda bahsedilen tüm sorunları bastırabilecek kadar büyüktür. Özellikle ücret artışlarının devlet tarafından tek yanlı olarak belirleniyor olması memurların tepkisinin gittikçe büyümesine sebep olmaktadır.

Mevcut ücret sisteminin adalet sağlamada yetersiz olması personel konusuna sadece mali açıdan bakmayı gerektirmiş, böylece hem sınıflar arasındaki denge bozulmuş hem de sınıflar içinde ayrıcalıklar yaratılmıştır. Mevcut personele daha fazla ücret verebilmek için kadro unvanının değiştirilmesi yoluna gidilmesi ve yeni unvanlı kadroların ihdası ise sistemi daha da karmaşık hale getirmiştir. Görev, yetki ve parasal kaynakların merkezde toplanması ise bürokratik işlemleri büyütürken kırtasiyeciliği daha da artırmıştır.¹⁶⁴

2.4.1.3. Süreçlerle İlgili Sorunlar

Kamu yönetiminde işlerin görülebilmesinde var olan süreçlerle ilgili sorunları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹⁶⁵

- i. Bir kısım görevler hiç yapılmamakta ya da ancak sınırlı ölçüde ve amaçtan uzak bir biçimde gerçekleştirilmektedir.
- ii. Temel nitelikli kimi görevlerin yürütülmesinde birlik ve bütünlüğün sağlanması temel bir sorun olmaktadır.

¹⁶⁴ Kardoğan, **a.g.m.**, s.91–92.

¹⁶⁵ Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA), **Genel Rapor**, s.5.

- iii. Kimi görevler, işlevsel nitelikteki örgütsel düzenlemelere gidilemediğinden yapılamamaktadır.
- iv. Merkezi yönetim görevlerinde gereksiz ve amacı aşan bir örgütsel büyüklüğe ulaşılmıştır.
- v. Görevlerin, merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında akılcı dağılımı yeterince gerçekleştirilememiştir.
- vi. Kimi kamu örgütlerinde ikincil öneme sahip görevler asıl görevlerin yerini almıştır.
- vii. Öncelikli olmayan kimi konularda kaynak savurganlığı söz konusudur.
- viii. Görev, yetki ve sorumluluk dengesi iyi kurulamadığından örgütsel etkililik olumsuz yönde etkilenmektedir.
- ix. Aynı görev için birden çok kuruluş görevlendirildiğinden görev ortada kalmakta; bu da görevsel etkililiği azaltmaktadır.
- x. Görevlerin bölünüşünde ve düzenlenmesinde örgüt ile çevresel değişkenler arasındaki ilişki dikkate alınmamıştır.

2.4.2. Kamu Yönetimi Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlardaki Değişmeler

2.4.2.1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Son yıllarda Türkiye’de ve dünyada kamu harcamaları gelirlerinde daha hızlı büyümüştür. Bu durum, ekonomide ve kamu kesiminde yapısal değişimlere olan ihtiyacı da artırmıştır. Makro ekonomik istikrar ve kamu hizmetinin kalitesi, özellikle kamu harcamaları sisteminin yeterliliği ve/veya yetersizliği, harcamaların etkinlik ve verimliliğini ele almaksızın ulaşılabilir bir durum değildir.¹⁶⁶

Önceleri kamu kesiminde geliştirilen yönetim anlayışları ve teknikleri özel kesimce uygulanmaya çalışır ve kamu kesimi istihdam için bir çekim gücü oluşturabilir iken zamanla dinamik dünyanın yaşadığı değişimleri yakalayamayan kamu yönetimleri artık yeni yaklaşım ve teknikler geliştiremedikleri için bünyesindeki kalifiye işgücünü de kaybetme noktasına gelmiştir.

Bununla birlikte, kamu yönetimi ve ekonomi literatüründe devletin nasıl yönetilmesi gerektiği, kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde nasıl

¹⁶⁶ The World Bank, a.g.m.,s.86.

sunulabileceği ve vatandaşların taleplerinin nasıl karşılanabileceği gibi konularda tartışmaların hız kazandığı görülmektedir. Son 20 yıl içerisinde, kamu yönetiminin etkin ve verimli çalışması yönündeki talepler, özelleştirmenin bir alternatif olarak sunulması, bürokratik yaklaşımlar yerine katılımcı modellerin öne sürülmesi, devletteki küçülme istekleri ve yeniden yapılanma gibi ihtiyaçlar kamu kurumlarını daha fazla kaliteye ve müşteriye yönelik çalışmalara doğru yönlenmiştir.¹⁶⁷ Bu bağlamda, kamuda harcama yönetim sistemlerinin yeni bir anlayış ve yaklaşımla ele alınması önem arz etmektedir. Artık, devletlerin ne yaptığı değil onu nasıl yaptıkları da önemli hale gelmiştir.

2.4.2.2. Küçülen Bütçeler ve Tasarruf Kaygısı

Kamu kesiminin artan ihtiyaçlar sonucu giderek büyümesiyle maliyetlerde önemli artışlar meydana gelmiştir. Bunun sonucunda ise bütçelerde kısıntılara gitmek zorunlu hale gelmiştir.¹⁶⁸ Ancak, TKY anlayışının kamu yönetiminde uygulanması ile bir taraftan hizmetlerde iyileşme görülürken diğer taraftan da ciddi oranlarda tasarruflar sağlanabileceği öngörülmektedir. Artan mal ve hizmet kalitesi ile maliyetler daha düşük olacak ve sonuçta sınırlı kaynaklarla örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi mümkün olabilecektir.¹⁶⁹ Bu anlayış, bundan sonra kamu yöneticilerinin daha azla daha çok şey yapmak zorunda olduklarını göstermektedir.

2.4.2.3. Vatandaş Beklentilerindeki Değişme

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, halkın kamu hizmetlerine olan yaklaşımını da köklü bir şekilde değiştirmiştir. Yaşanan bu yaklaşım değişikliğinin etkisini daha güçlü bir şekilde hissettiren medya aracılığı ile Türkiye'nin en uzak köşesindeki bir köyde yaşayan insanlara kadar ulaşması, kaliteli hizmet talebini geniş kitlelere ulaştırmıştır. Yaşanan bu büyük dönüşüm ve şehirleşme olgusu artan eğitim seviyesi ile birlikte vatandaşların bilinç seviyesini de etkilemiş, böylece vatandaşlar taleplerine daha duyarlı bir hale gelmişlerdir.

Diğer taraftan her geçen gün vatandaşların eğitim seviyesi hızla yükselmektedir. Artan eğitim seviyesi haklarını bilen, daha fazlasını isteyen, kendisine

¹⁶⁷ Kardoğan, **a.g.m.**, s.95.

¹⁶⁸ Erika Penzer, **Making a Federal Case For Quality**, Incentive, V.165, Ağustos 2001, s.30.

¹⁶⁹ A. Keith Smith, **Total Quality Management In The Public Center**, Part 1, Quality Progress, Haziran 1998, s.45.

saygı duyulmasını ve değer verilmesini isteyen insanların sayısını artırmakta bu da kaliteli kamu hizmetine olan isteğin daha yüksek sesle dillendirilmesine neden olmaktadır.

2.5. KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

TKY felsefesinin, devlet mekanizması benimsenmesi ve kamu yönetiminde uygulanabilir bir sistem haline getirilmesinde, hem özel hem de kamu kesimince karşılaşılabilecek genel nitelikli sorunların dışında, yalnızca kamu kesimine has önemli sorunların ortaya çıkması söz konusudur.

Toplumsal ve siyasal sistemin bir alt bölümü olan ve genelde geleneksel yönetim anlayışı ile şekillenen kamu yönetimleri, toplum hayatına ilişkin değerler sistemi ile içinde bulundukları kamu düzeninin de dış çerçevesini oluşturan siyasal ve toplumsal sistemin etkisi altında kalmaktadırlar.

Kamu yönetiminin geleneksel, katı, merkeziyetçi ve verimsiz yapısına ilişkin olarak, aynı zamanda mevcut toplumsal bilgi birikiminden doğan değer yargılarıyla da özdeşleşen ve TKY'nin devlet yönetiminde uygulanmasının imkânsız ya da çok güç olduğu yönündeki olumsuz inanç ve kanaatleri de besleyen bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁰

2.5.1. Küreselleşmenin Kamu Yönelimi Üzerinde Yarattığı Değişim

Kamu hizmetleri alanında yeniden yapılanma düşüncesinin yerleşmesi, küreselleşmenin getirdiği değişimin doğal bir sonucudur. Çok yönlü toplumsal, ekonomik, siyasal, teknolojik ve kültürel boyutları olan küreselleşme, tüm sistemleri, yapılan ve kurumları etkilediği gibi kamu yönetimlerini de etkilemiş ve değişime zorlamıştır. Değişim baskısı altında kalan kamu yönetimleri, temel yapı ve süreçlerini küresel etkilerle oluşan yeni yorum ve yaklaşımlar çerçevesinde ele alarak kamu hizmetini daha kaliteli bir düzeye getirme arayışına girmişlerdir.¹⁷¹

¹⁷⁰ Ulvi Saran-Ahmet Göçerler, "Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi," Ankara, **Türk İdare Dergisi**, 75. Yıl Özel Sayısı, 1998, s. 256–258.

¹⁷¹ Albert C. Hyde, "The Proverbs of Total Quality Management: Recharling The Path To Quality Improvement In The Public Sector", **Public Productivity and Management Review**, Vol. XVI, No.1, Fall 1992, s. 25-26.

2.5.2. Kamu Kesimiyle Özel Kesimin Bütünlüğü ve Karşılıklı - Etkileşimleri

Kamu yönetiminde değişim sorunu ele alınırken, toplumsal ve siyasi düzen içinde kamu kesimiyle özel kesimin bir bütün oluşturduğu, her iki kesimin birbirleriyle etkileşim içinde bulunduğu ve bunlardan herhangi birinde meydana gelebilecek bir aksaklığın diğerindeki yapısal ve işlevsel düzeni de olumsuz yönde etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Yine bunlardan herhangi birisinde meydana gelen değişimin kısa süre sonra diğerinde de değişim gereği ortaya çıkarması, aynı doğal ilişkinin sonucudur. Buna göre ilk önce sanayi işletmelerinde uygulama alanı bulan, daha sonra mal ve hizmet üreten tüm işletmelerde uygulanarak başarılı sonuçları alınan müşteri tercihlerine duyarlı ve kalite odaklı yönetimin kamu kesiminde uygulanmasına yönelik istek ve eğilimler giderek yaygınlaşmıştır.¹⁷² Öte yandan, kamu ve özel kesim kuruluşlarının birbirlerinden farklı amaçlar taşımalarına karşılık, pek çok benzer araç ve yöntemleri kullanmaları nedeniyle, bu yöndeki modellerin kamu kesiminde uygulanmasının benzer sonuçlar vereceği düşüncesi kabul görmeye başlamıştır.¹⁷³

Kamu ve özel kesimlerin ekonomik ve toplumsal sistem içindeki bütünleşik yapısı, bir kesimdeki verimlilik ve etkinliğin diğer kesimin başarısını da olumlu yönde etkilemesi sonucunu doğurmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, toplumun ekonomik başarısı ve kalkınması için iyi bir kamu yönelimi düzeninin gerekli olduğu kabul edilmekte; kötü bir yönetimin ise doğrulan doğruya toplumsal ve ekonomik gelişmenin önünde bir engel oluşturacağından şüphe duyulmamaktadır.¹⁷⁴

Kamu yönetiminin gelişme alanındaki bu belirleyici rolü dikkate alındığında, müşteri memnuniyetinin artırılmasını ve kalite düzeyimin yükseltilmesini amaçlayan modellerin kamu kesiminde uygulanmasının yalnızca kamu kuruluşlarının hizmet performanslarının artırılmasını, kamu harcamalarında disiplinin sağlanmasını ve bütçe açıklarının giderilmesini sağlamakla¹⁷⁵ kalmayacağı; aynı zamanda kaynak kullanımındaki verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesinin bir

¹⁷² M. Shamsul Haque, "Relationship Between Citizenship and Public Administration: A Reconfiguration" **International Review of Administrative Sciences**, Vol.65, No.3, September 1999, s.309.

¹⁷³ Kenneth Kernaghan, "The Postbureaucratic Organization and Public Service", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.66, No.1, March 2000, s.91-98.

¹⁷⁴ Guy Braibant, "Public Administration and Development", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.62, No.2, June 1996, s.165.

¹⁷⁵ Sıtkı Gözlü, "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, TODAİE Yayını, II.Cilt, 1995, s. 44.

sonucu olarak kamu kesiminin konumu için bir yük olmaktan kurtarılmasıyla, özel kesim işitmelerinin uluslararası alandaki verimliliklerinin ve rekabet uçlerinin arttırılmasına da katkıda bulunmuş olacağı sonucu ortaya çıkar.¹⁷⁶ Aksi düşünüldüğünde hantal, verimsiz, kaynak tüketen, aşın kamu harcamalarıyla ekonomik dengelerin bozulmasına, işsizliğe ve yüksek enflasyona yol açan ve çevreden elen değişim taleplerini karşılayamayan bürokratik bir yememin, özel kesimin büyüme ve gelişme çabalan karşısında engel oluşturacağı kabul edilmektedir.¹⁷⁷

2.5.3. Geleneksel Kamu Yöneliminin Karşılaşılan Sorunların Aşılmasındaki Yetersizliği

Kamu yönetimleri, küreselleşmenin ekonomik, siyasal ve toplumsal alanlarda ortaya çıkardığı değişim gereklerini, vatandaşların sürekli artan ve çeşitlenen kaliteli hizmet taleplerini, geleneksel yönelim yaklaşımlarıyla karşılamakta yetersiz kalmakta;¹⁷⁸ diğer çok yönlü faktörlerin yanında geleneksel bürokratik yapılarına hakim olan verimsizlik, atalet, hantallık, değişime direnç, kuralcılık ve kırtasiyecilik gibi olumsuz özellikler nedeniyle borç batağı, bütçe açıkları, israfçı kamu harcamaları, pahalı ve gecikmeli kamu hizmeti biçiminde ortaya çıkan kötü yönetimden kurtulamamaktadırlar.

Geleneksel kamu yönetiminin değişim gereklerini ve kaliteli kamu hizmeti taleplerini karşılamadaki yetersizliği, ABD'de hükümet tarafından yaptırılan kapsamlı bir araştırmada ele alınmış; sonuçta mevcut yapının halkın ihtiyacını karşılamaktan uzak olduğu ve insanların kötü yönetim nedeniyle devlete karşı sarsılan güvenlerini tekrar kazanmaları için köklü ve kapsamlı bir yeniden yapılanma hareketine gidilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Kamu örgütlerinin geleneksel bürokratik anlayıştan doğan katı hiyerarşik yapıları, teknoloji ve iletişim sistemlerinin yetersizliği ve insan kaynaklarını verimsiz kullanmaları nedeniyle liderlik, karar verme ve uygulama süreçlerinde aksaklıklar ortaya çıkmakta; gerek bireysel ve toplumsal ihtiyaçları karşılamaları, gerekse bu

¹⁷⁶ Thomas D. Lynch, Ronald C.Nyhan",A Holistic Approach to Productivity", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.59, No.1, March 1993, s. 53-54.

¹⁷⁷ Maurice Kamto, "Reaffirming Public-Service Values and Professionalizm",**International Review of Administrative Sciences**, Vol.63, No.3, September 1997, s.299.

¹⁷⁸ Bouckaert Halachmi, "The Challenge of Productivity in a Changing World", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.59, No.1, March 1993, s. 9.

yapılarıyla değişim gereklerini karşılayabilmeleri son derece güç hale gelmektedir.¹⁷⁹¹⁸⁰

Verimsiz ve kötü işleyen kamu yönetiminin halkın karşısına çıkardığı daha fazla vergi, kaynak israfı, bütçe açıkları, yüksek enflasyon ve işsizlik gibi kronikleşen sorunların geleneksel bürokratik yapı ve işleyiş düzeni ile çözüme kavuşturulamayacağı gerçeğinin ortaya çıkması, özel kesimde başarıyla uygulanan esnek yönetim modellerinin kamu yönetimi alanında da uygulanmasının bir çıkış yolu olarak benimsenmesinde etkili olmuştur.

2.5.4. Vatandaşların, Temel Hak ve Özgürlükler, Siyasal Katılma ve Kaliteli Hizmet Yönündeki Talepleri

Küreselleşmenin çok yönlü etkilerinin siyasal değer yargıları, temel haklar ve özgürlükler, kamu hizmetleri ve tüketim tercihleri alanlarında yol açtığı değişimin sonuçları olarak;¹⁸⁰

- i. Tüm dünya ülkelerinde yaşayan insanların otoriteye, iktidar olgusuna, temel hak ve özgürlüklere, bir bütün olarak siyasal sisteme ve devlet yönetimine olan bakışları değişmiş, insani değerlerin ve kişilik haklarının önemi daha açık bir biçimde ortaya çıkmıştır.
- ii. Kişilerin kamu hizmetlerine ilişkin beklentileri büyük ölçüde değişmiş, devletin mutlak bir güç olmadığı, kamu örgütlenmesinin toplumun ihtiyaçlarından doğduğu, kamu hizmetinin bir lütuf olmayıp devletin varlık nedeni ve esas olarak kişileri mutlu etme amacına yönelik olması gerektiği inancı herkesçe paylaşılmaya başlanmıştır.
- iii. Kamu hizmetlerinin kararlaştırılması, planlanması ve sunulması ile ilgili süreçlere vatandaşların demokratik mekanizmalar aracılığıyla katılmalarının temel siyasal bir hak olduğu bilinci yaygınlaşmıştır.
- iv. Ekonomi liberalleşmiş, uluslararası ticaret yaygınlaşmış, rekabet ulusal düzeyden bölgesel ve uluslararası düzeye taşınmıştır.

¹⁷⁹ Kadir Ardic, "Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği", **Kamu Yönetiminde Kalite İkinci Ulusal Kongresi Bildirileri**, s.57.

¹⁸⁰ Gülgün Tosun, "Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri**, I. Cilt, s. 88.

- v. Vatandaşların ya da müşterilerin sürekli değişen ve çeşitlenen talepleri karşısında işletmelerin ve kamu yönetimlerinin kalite isteğine ve tüketici tercihlerine duyarlılıkları artmıştır.

Kamu yönetimlerinin, tarihsel olarak sanayi çağından bilgi çağına geçiş, siyasal alanda duvarların yıkılması ve temel hak ve özgürlüklerin yaygınlaşması, ekonomik alanda tüketim odaklı yeni dünya düzeninin kurulması biçiminde kendisini gösteren ve esas itibarıyla “ bireyin yeniden keşfi ” anlamını taşıyan küresel değişim karşısında, sürekli artan, çeşitlenen hak ve özgürlük talepleri ve kaliteli hizmet beklentilerinin baskısı altında kalmaları; katı hiyerarşik yapılanmaya, gözetim ve denetim anlayışına dayanan klasik yönetim modellerini terk etmelerinde ve bireyin gücünden ve etkinliğinden yararlanmayı esas alan yönetim modellerine yönelmelerinde etkili olmuştur.¹⁸¹

Vatandaşların daha fazla hak, daha fazla özgürlük ve daha kaliteli kamu hizmeti elde etme konusunda kamu yöneticileri üzerinde demokratik yollar ve kamu oyu aracılığıyla kurdukları baskılar ve bunların sonucunda bürokratik yapıdaki hantallığın sorgulanması; ister istemez kamu yönetiminin yeni bir anlayışla, vatandaşların ve çeşitli çıkar gruplarının tercih ve beklentileri doğrultusunda daha fazla seçenek sunmaya yönelik olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

2.5.5. Değişim Karşısında Ayakta Kalabilme Arayışları

Kamu kuruluşlarının bir taraftan bireysel ve örgütsel ihtiyaçları karşılarken, diğer taraftan çevreden gelen baskılar karşısında dengelerini koruyarak kendilerini geliştirebilmeleri, değişimin gerektirdiği stratejik yönetimi başarabilmelerine bağlıdır.¹⁸²

Yapı ve süreçlerini değişim gerekleri doğrultusunda daha etkili, dinamik ve işlevsel duruma getiremeyen kamu örgütlerinin kendilerinden beklenen görevleri demokratik talepler doğrultusunda ve yeterli düzeyde yerine getirmeleri beklenemez. Bu çerçevede müşteri memnuniyeti odaklı yönetim yaklaşımlarının kamu örgütlerine

¹⁸¹ Tosun, **a.g.e.**,s.88.

¹⁸² Ardıç, **a.g.m.**,s.57.

esneklik, çevreye uyum, değişime ayak uydurabilme ve sürekli gelişme yeteneği kazandırdığı kabul edilmiştir.¹⁸³

2.5.6. Özelleştirme Hareketlerinin Yaygınlaşması

1980 sonrasında ekonomik ve siyasal liberalizm ile girişim özgürlüğü çerçevesinde ekonomik alanda kamu otoritesinin belirleyiciliğinden piyasa düzeninin hakimiyetine geçişi simgeleyen friedmancı ekonomi politikaları, tüm ülkelerde özelleştirme hareketlerine hız kazandırmıştır. Kamu kesiminin kaynakları verimli kullanamayı, borç ve faiz yükünün artması, sorunların aşılmasında merkezi yönetimin tıkanması ve bu nedenle pek çok kamu işletmesinin ülke ekonomileri üzerinde yük oluşturması karşısında bir çıkış yolu olarak görülen özelleştirme ve bu yolla gerek doğrudan gerek dolaylı olarak ihale yoluyla pek çok kamu hizmetinin özel sektöre devredilmesi; daha etkili, verimli, müşteri tercihlerine duyarlı ve kaliteli kamu hizmeti anlayışının benimsenmesine ve hayata geçirilmesine zemin hazırlamıştır.¹⁸⁴

2.5.7. Tasarrufun ve Verimliliğin Arttırılması Gereği

Kamu kesiminin aşırı büyümesi, ekonomik süreç içinde kamu ekonomisinin nispi ağırlığının artmasına, kamu gelirlerinin önemli bir bölümünün genişleyen devlet faaliyetleri, personel istihdamı ve kamu giderleri için harcanmasına neden olmakta; bu da yüksek vergi, borçlanma gereği, bütçe açıkları, yüksek faiz, yüksek enflasyon ve gelir dağılımının bozulmasını beraberinde getirerek toplumsal siyasal ve ekonomik sistemin yozlaşmasına yol açmaktadır.¹⁸⁵ Aynı mekanizmanın mikro düzeyde, bir kamu kuruluşu ölçeğinde düşünülmesi de söz konusu olabilir. Sonuçta aşırı boyutlara varan bütçe büyüklükleri ve gider yükü nedeniyle mali disiplin bozulmakta, bu da düşük performans, verimsizlik ve kalitesiz hizmeti doğurmaktadır.

Kalite odaklı yönetim felsefesinin özünde yer alan, kalitenin oto kontrole dayalı olarak önleyici yaklaşımla sağlanması ilkesi gereğince hataları önleme maliyeti düştüğünden, bu yöndeki tekniklerin uygulanmasıyla maliyetlerde, dolayısıyla harcamalarda tasarruf sağlanmaktadır. Söz konusu mekanizma hem bir kamu kuruluşu

¹⁸³ John H. Little, "Administrative Man Faces the Quality Transformation: Comparing the Ideas of Herbert A. Simon and W. Edwards Deming", **American Review of Public Administration**, Cilt: 24, No.1,1994, s. 82.

¹⁸⁴ Arie Halachmi, Marc Holzer, "Towards a Competitive Public Administration", **International Review of Public Administration**, Vol.58, No.1, March,1992, s. 30.

¹⁸⁵ Mustafa Sakal, "Mali Savurganlıkların Önlenmesinde Denk Bütçe Önerisi", **Yeni Türkiye**, Yıl.5, Sayı 26, Mart-Nisan 1999, s. 159-167.

ölçeğinde hem de devlet faaliyetleri için aynı şekilde geçerlilik taşımaktadır. Yapılan araştırmalarda elde edilen genel sonuç, kalite maliyetlerinin düşürülmesi yoluyla performansta herhangi bir azalma olmaksızın, harcamalarda yüzde 10 ile yüzde 20 arasında tasarruf sağlandığını göstermiştir. Kalite düzeyini yükseltmeye yönelik modellerin örgütlerde tüm işlev ve unsurlarıyla uygulamaya konulması halinde, artan mal ve hizmet kalitesi düşük maliyeti getirecek, bu da kamu hizmetlerinin verimliliğini arttıracaktır.

Verimliliğin, kalite düzeyini arttırmaya yönelik uygulamalarla ve böylece mal ve hizmet kalitesinin artırılması yoluyla sağlanmasının; kalitenin göz ardı edilerek üretim süreçlerinin ve uygulama yöntemlerinin değiştirilmesi yoluyla sağlanmasından çok daha etkili sonuçlar getirdiği görülmüştür.¹⁸⁶

2.5.8. Nitelikli Personel İstihdamına Duyulan İhtiyaç

Nitelikli personeli çalıştıramaması, kamu kesiminin en köklü ve yaygın sorunlarından birisidir. Yetenekli ve gerekli nitelikleri taşıyan personelin kamuda tutulamayışının en önemli nedenleri arasında katı personel rejimi, çabaya ve performansa prim vermeyen ücretlendirme sistemi, motivasyon eksikliği, inisiyatif kullanma ve yönetime katılma ortamının bulunmayışı sayılabilir.²⁵

Kalite odaklı esnek yönelim yaklaşımları, yetkilendirici, yeteneklerin kullanılmasını ve takım çalışmasını teşvik edici, performansı ödüllendirici insan kaynakları yönetimi anlayışıyla kamu kuruluşlarının nitelikli personel çalıştırma sorununa çözüm getirme konusunda önemli katkılar sağlamaktadır.

2.5.9. Siyasal ve Yönetmel Karar Mekanizmalarına Katılımın Sağlanması

Kaliteyi ve müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yaklaşımların özünde; toplumdaki tüm bireylerin tüketici ya da iç müşteri sıfatıyla gerek kamu kesiminde gerek özel kesimde, yönetmel ve siyasal karar mekanizmalarına en yüksek düzeyde katılımlarının sağlanması esastır. Kamu örgütlerinin müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik yönetim anlayışlarını benimsemeye başlamalarıyla birlikte, gerek bu örgütlerde çalışanların, gerek kamu hizmeti kullanıcılarının, hizmetlerin planlanması,

¹⁸⁶ Graves Spencer, "Common Principles of Quality Management and Development Economics", **The Quality Management Journal**, Cilt.2, No.2, Şubat 1995, s.66.

yürütülmesi ve geliştirilmesiyle ilgili tüm süreçlere katılmalarıyla demokratik gelişme yolunda olumlu adımlar atılmış olacaktır. Kalite felsefesi ve kültürünün hayatın tüm ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarını kapsaması nedeniyle, toplumdaki iyileşme yalnızca ekonomik ya da yönetsel alanlarla sınırlı kalmayacak, tüm alanlarda topyekun kalite düzeyi yükselmiş olacaktır.

2.5.10. Kamu Yönetiminin Geleneksel Bürokratik Yapısından Doğan Sorunlar

Yönetimin tarihsel gelişme süreci içinde var olan ve belli bir evrensel gerçekliğe ulaşmış bulunan bürokrasinin bir yönetim teorisi olarak tüm kapsam ve unsurlarıyla uygulama alanı bulduğu toplumlarda kazandığı yaygın özellikler ile toplumsal, siyasal ve yönetsel yapıdaki yansımalarının ortaya konulması; kalite odaklı esnek yönelim yaklaşımlarının, sanayi döneminin mirası durumundaki geleneksel yönetim anlayışı ile olan karşıtlıklarının vurgulanması ve uygulanma şartlarının aydınlatılması bakımından yararlı olacaktır. Ayrıca yeniden yapılanma programlarının kamu yönetimlerinin yapısal ve işlevsel aksaklıklarını tam ve doğru olarak belirleyebilmesi, ancak bürokratik yapının doğurduğu sorunların bilinmesi ve tahlil edilmesi halinde mümkün olabilir.

Taşıdığı açıklık, objektiflik, tarafsızlık, kurallara bağlılık ve kişisellikten uzak olma özellikleri nedeniyle bazı yararlar sağlayan ve yalnızca kamu kesiminde değil, büyük ölçekli özel kesim kuruluşlarında da uygulama alanı bulan bürokrasinin; gerek geleneksel kamu yönetimi ile özdeşleşen uygulama biçimlerinden, gerekse toplumsal, ekonomik ve siyasal sistemlerle olan yapısal ilişkilerinden doğan olumsuz sonuç ve yansımaları, büyük ölçüde bürokrasiye teorik düzeyde yöneltlen eleştirileri de yansıtacak biçimde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- i. Bürokrasi, yönetilenlerin algılamaları söz konusu olduğunda zihinlerde uyandırdığı kırtasiyecilik, formalitecilik, işlerin yavaş yürütmesi, problemlerin yeterince çözilememesi, inisiyatif kullanamama, başvuru sahibini oyalama ya da geri çevirme, neme lazımcılık, sorumsuzluk, ilgisizlik gibi olumsuz çağrışımlar çerçevesinde örgütsel yapının çarpık işleyişinden kaynaklanan davranış ve uygulama biçimlerini ortaya

koymaktadır.¹⁸⁷ Bürokrasinin katı ve kolay değişmeyen yapı ve süreçleri öngörmesi nedeniyle bürokratik yapılanmanın bulunduğu bir örgütte geçmiş tecrübelerden ders alma, iç dinamiklerden ve çevreden gelen değişim gereklerine ayak uydurabilme yeteneği zayıflamaktadır.¹⁸⁸

- ii. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen kamu örgütlerinde, hatalı uygulamalardan kaçınmak amacıyla kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınması sonucunda zaman içinde kuralların amaçlardan daha önemli sayılarak adeta kutsallaştırıldığı, diğer bir ifade ile kuralların amaçların önüne geçtiği görülmektedir.
- iii. Böyle bir anlayışın hakim olduğu bir kamu örgütünde kamu hizmeti, bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasından ibaret sayılmakta; kamu faaliyetleri yerine getirilirken vatandaşların tatmininin gözetilmesinden çok kurallara bütünüyle uyulması hedeflenmektedir.¹⁸⁹
- iv. Bürokratik yönelim geleneğinin biçimselleştiği bir örgütte kamu hizmetinin gerçek hedef kitlesi, hizmeti alan vatandaşlar değil bizzat hizmeti sunan bürokratlardır. Hizmetin amacı müşteri tatmini sağlayarak kamu görevi sorumluluğunu yerine getirmek değil, hiyerarşik ihtiyaçları karşılamaktır. Bu çerçevede bürokratlar örgütün varlık nedeni olup, neredeyse kendileri dışındaki her şeyi örgütü besleyen bir hammadde olarak görürler.
- v. Geleneksel yönetim yapısında bürokratik ihtiyaçların birincil amaç olarak alınması; kamu örgütlerinin, merkeziyetçi, aşırı istihdama yol açan, ağır işleyen, ast ve üst kademeler arasında iletişim kopukluğunun yaşandığı, görev, yetki ve sorumlulukların birbirleriyle uyumlu ve dengeli olarak dağıtılmadığı bir yapılanma biçimine doğru yönelmelerinde rol oynayan başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

¹⁸⁷ Robert M. Fulmer, **Practical Human Relations**, Richard D. Irwin Inc, Homewood, Illinois, 1983, s.206

¹⁸⁸ Warren Bennis, "Organizational Development and the Fate of Bureaucracy", **Industrial Management Review**, Cilt:7, 1966, s. 41-55.

¹⁸⁹ Bingöl, **a.g.m**, 77.

vi. Gelişmekte olan ülkelerde, mevcut sosyal ve kültürel farklılıkları gidermek üzere ulus inşa etme ve kalkınma ideolojisi çerçevesinde sosyo-ekonomik gelişmeyi sağlama görevi bürokratik mekanizmalar eliyle yürütülmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin bürokratik yapılarına has ve Türkiye'nin durumunu da büyük ölçüde yansıtan bazı ortak özellikler, kamu yönetimi sistemlerinde yeniden yapılanma ihtiyacını doğuran önemli yetersizlik ve sorunları beslemektedir. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir:

- Gelişmekte olan ülke bürokrasileri genellikle ülke gerçeklerinden yola çıkılarak değil, gelişmiş ülkelerden kopya edilmek suretiyle elde edilen modellerdir. Dolayısıyla sosyo-kültürel ve siyasal yapılarla uyumsuzluk yaşanması her zaman muhtemeldir.
- Aşırı personel istihdamı yaşanmakla birlikte, kalkınma plan ve programlarını yürütmek için gerekli olan nitelikli personelin sıkıntısı çekilmektedir.
- Bürokratik mekanizma, üretimi ve verimliliği arttıran, katma değer oluşturan ve dolayısıyla kalkınma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerden çok kişisel çıkar peşinde koşma, oy avcılığı, bölgecilik ve adam kayırma gibi yolsuzluğu besleyen faaliyetler peşinde koşmaktadır.
- Yasama ve yürütme fonksiyonu çerçevesinde getirilen hukuki ve idari düzenlemelerle bunlara ilişkin olarak bürokratik mekanizma eliyle yürütülen uygulamalar arasında, imar mevzuatı esaslarına ve imar planlarına uyulmaması örneğinde olduğu gibi çok ciddi farklılık ve uyumsuzluklar bulunmaktadır.

2.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KAMU KESİMİNDE UYGULANABİLME ŞARTLARI

Kamu kesiminin işleyişinde köklü bir değişimin yapılabilmesi için önce müşterinin tanımlanması ve onların ihtiyaçları doğrultusunda bir hizmetin verilmesi gerekmektedir. TKY' nin en önemli öğesinin müşteri odaklılık yani kısaca mal ve hizmet sunulan kişilerin taleplerinin dikkate alınması düşünüldüğünde; mümkün olduğunca hizmetlere ulaşılabilirliğin artması, şeffaflığın sağlanması ve hizmet birimlerinin hizmetten yararlananlara daha yakın olması gerekmektedir.

Türk kamu yönetiminde ise vatandaşlarla olan iletişim tek yönlüdür. Yani hizmetler noktasında yönetim vatandaşın isteklerini ve taleplerini dikkate almaz ve vatandaşın etkilemesine kapalıdır. Ancak kitle iletişim araçlarının artan etkinliği, yükselen eğitim seviyesi ve globalleşme sürecinin bu şekilde devam etmemesini sağlayacak gibi görünmektedir.

Kamu yönetiminde TKY'nin uygulanabilmesi için aşağıdaki koşulların oluşturulması gerekmektedir:¹⁹⁰

2.6.1. Misyon ve Vizyonun Oluşturulması

Ne kadar uzak ve ne kadar ulaşılamaz olursa olsun hedefe gitmek için yapılacak en önemli şey ilk adımdır ve kötü bir başlangıç kötü bir son yaratır. Kamu yönetiminde TKY temelli yeniden yapılanma çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için ilk önce bir misyon ve vizyon tanımı yapılmalıdır. Felsefi bir yaklaşım ve bir yaşam biçimi olan TKY anlayışının benimsenmesi ve uygulanması için önce organizasyonun tüm çalışanlarının zihni süreçlerinde değişiklik ve yeni bir anlayış meydana getirmek gerekir; yani değişim önce insanların beyninde oluşur, daha sonra eylemlerine yansır. Bu zihni değişimin dayandığı temelde misyon ve vizyon tanımıdır.¹⁹¹

Misyon ve vizyon iki şekilde oluşturulabilir. Birincisi, yönetimin en üst kademesinde tespit edilerek aşağıya doğru benimsetilmek istenen hatta zorlanan misyon ve vizyon oluşturma, ikincisi ise katılımı misyon ve vizyon oluşturmaktır. Yukarıdan aşağıya doğru misyon ve vizyonu benimsetme anlayışı, insana değer vermediği için terk

¹⁹⁰ Halis, a.g.e., s.197.

¹⁹¹ Özkan Dalbay, “ Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”, **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, Ankara, TODAİE Yayını, Eylül 1999, s.96.

edilmiş olan otoriter yönetim anlayışının bir ürünüdür. Bu anlayış tarzı ise insanların esasında tembel oldukları ancak sıkı kontrol ve cezalarla verimliliğinin artırılabilceği ilkelerinin hâkim olduğu, çalışanlara ne yapacaklarının ayrıntısıyla benimsetildiği ve çalışanların işleriyle ilgili yetki sahibi olmadıkları klasik yönetim anlayışının sonucudur. İşte, bu yüzden kamu yönetiminde TKY anlayışını uygulayabilmek için öncelikle, kamu çalışanlarının ve müşteri tanımına giren halkın tüm bireylerinin istek ve beklentilerini kucaklayan bir misyon ve vizyon oluşumuna odaklanılmalıdır.

Halkın çeşitli katmanlarının, görüş ve isteklerini yansıtan sendikalar, dernekler, vakıflar, birlikler, federasyonlar gibi sivil örgütleri kamu yönetiminin ciddi bir şekilde muhatap alması ve bunlarla işbirliği içinde hareket etmesi, hatta tüketicinin korunması, trafiğin düzenlenmesi vb. gibi konularda yetkililerin bir kısmını bu kuruluşlarla paylaşması, hem katılımı müşteri odaklı misyon ve vizyon oluşumunun, hem de kamu yönetiminde TKY uygulamalarının sağlam temeli olacaktır.¹⁹²

2.6.2. Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

TKY'ni uygulama girişimlerine üst yönetimden başlanmalıdır. Üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Bazı uzmanlar TKY anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendini işe adaması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının sinerjik etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu bir neden olarak gösterilmektedir.¹⁹³

Buna karşın, merkezi yönetimin ağırlıkta olduğu bir kamu yönetimi sisteminde üst yönetim hükümet, herhangi bir kamu kurumunda ise ilgili bakandır. Bu nedenle TKY'den istenen verimin alınabilmesi bu yönetim sisteminin bir devlet politikası haline getirilmesine bağlıdır. Özellikle kısa süre içerisinde hem bakanların hem de hükümetlerin sık sık değişiyor olması başarı için bu yönetim sisteminin bir devlet politikası haline getirilmesini zorunlu kılmaktadır.¹⁹⁴

Üst yönetimin liderliği olmadan TKY uygulamalarına girişmek pek anlamlı değildir. Çünkü bu yönetim anlayışına geçiş için gerekli finansman ihtiyacının

¹⁹² Dalbay, **a.g.m.**, s.101.

¹⁹³ Halis, **a.g.e.**, s.198.

¹⁹⁴ Bingöl, **a.g.m.**, s.78.

karşılanması, ihtiyaç duyulacak nitelikli personelin temini ve bu personelin eğitimi için gerekli şartların oluşturulması hep üst yönetimin onayı ile olacak işlerdir.¹⁹⁵

TKY'nin uygulamaya konulması, üst yönetimin işin içine bizzat girmesini zorunlu kılmaktadır. Üst yönetim, etkinliklerin en ön sırasında yer almalı ve liderlik görevini üstlenmelidir. Bu anlamda lider ne yapıldığını denetleyerek yol gösterici yardımlarda bulunmalıdır. Diğer taraftan kalite iyileştirme faaliyetlerinde ilk görev olan misyona açıklık kazandırma ve değişim için kararlılığın liderlikle olan sıkı bağı üst yönetimin önemini daha da artırmaktadır.¹⁹⁶

2.6.3. Uygun Örgütsel Yapı

Yöneticiler TKY faaliyetlerine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar. Bununla birlikte bazı temel yapısal öğelerin bulunması da gerekmektedir. Buna göre;¹⁹⁷

- i. Kalite konseyi veya kalite iyileştirme yönlendirme komitesi,
- ii. TKY koordinatörü,
- iii. Kalite kolaylaştırıcıları,
- iv. Kalite takımları.

Kalite konseyi veya kalite iyileştirme yönlendirme komitesi, organizasyonun üst yöneticisi ile ona rapor veren yöneticilerden oluşur. Kalite komisyonunu belirleme, karar alma, programı destekleme gibi görevleri vardır.

TKY yöneticisi, üst kademe yöneticiler ve kolaylaştırıcılar için bir “coach”, kalite konseyi için bir sekreter, orta kademe yöneticiler ve kurmay personel için bir eğitici ve tüm personel için bir kaynak kişidir.

Kalite kolaylaştırıcıları, takımlara sürekli eğitim sağlarlar. Kalite yönetim sisteminin birçok ögesini planlama ve uygulama için orta kademe yöneticiler ve profesyoneller için çalışırlar. Kalite yönetimi uygulamasının ilk zamanlarında kaynak kişiler olarak önemli rol oynarlar.

Kalite takımları, genellikle bir proje temelinde özellikle problem çözme için bir araya gelen kişilerden oluşan gruplar olarak değişim sürecinin izlenmesinden,

¹⁹⁵ Tekinkuş-Özgür, **a.g.m.**, s.267.

¹⁹⁶ Kaoru Ishikawa, **What Is Total,a.g.e.**, s.24.

¹⁹⁷ Halis, **a.g.e.**,s.204.

problemin çözümünden, kalite konseyine öneri vermekten ve düzeltici faaliyetlerden sorumludur.

Tüm kamu kurum ve kuruluşları nezdinde bir TKY uygulamasına girişebilmek için kamu kurum ve kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan bir Yüksek Kalite Konseyi, herhangi bir kamu kurumundaki TKY uygulamaları için ise kurum üst düzey temsilcilerinden bir kalite konseyinin oluşturulması, uygulamaların planlı, programlı ve uzun vadeli stratejik hedefler çerçevesinde oluşturulabilmesi açısından zorunludur. İşin yapılması herkesin sorumluluğunda olan bir şey olarak anlaşılırsa hiçbir yere varılamaz. Çünkü herkesin olan görev aslında kimsenin değildir. Bu nedenle mutlaka kalite uygulamaları için bir organizasyon oluşturulması gerekmektedir.¹⁹⁸

2.6.4. Toplam Kalite Kültürünün Oluşturulması

Örgütsel kültür, TKY'nin başarısı açısından üzerinde düşünülmesi ve çalışılması gereken çok önemli konulardan biridir. Bir örgütün kültürü, iş yerindeki çalışanların davranışlarını derin bir şekilde etkiler. Örgüt kültürü gelişip kuvvetlendikçe davranışlar üzerindeki etkisi çok daha fazla artar.¹⁹⁹

TKY, hazır bir reçete olmadığı için üst yönetimin ve çalışanların mevcut yapıyı değiştirme isteğine ve azmine ihtiyaç duyulur. Kamu yönetiminde ise bürokratik kuralların ve politik olayların etkisi altında oluşmuş örgüt kültürü mevcuttur.

Organizasyonda var olan kültürel anlayışın değiştirilerek farklı bir kültürel anlayışın oturtulması hiçte kolay değildir. Özellikle de Türkiye gibi siyaset ve bürokrasinin iç içe olduğu ülkelerde bu daha da zordur. Bu nedenle denilebilir ki “Toplam Kalite Kültürü oluşturan bir organizasyon yolun yarısını geçmek demektir”

Kültürel değişim hem kişisel hem de örgütsel olarak davranış değişikliğini içerir. Daha açık olarak söylenecek olursa kültürel değişim, çalışanların işlerini yapma biçimlerini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerine, müşterilerine (vatandaşlarına) karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmektedir.

Etkin bir kalite kültürü oluşturmak için,²⁰⁰

¹⁹⁸ H. James Harrington-James S.Harringtons, **Total Improvement Management. The Next Generation In Performance Improvement**, Mc Graw Hill Inc. New York, 1995, s.208.

¹⁹⁹ Asım Balcı, “ Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:1,**Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, Mart 1999, s.73.

²⁰⁰ Ömer Peker, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:5, Sayı:6, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Kasım 1996, s.52.

- i. Kültürel değişimi sağlamak üzere üst yönetimin liderliğine,
- ii. Tüm çalışanlarca paylaşılan bir vizyona ve amaçların şeffaflaşmasına,
- iii. İyi geliştirilmiş kalite misyon ve hedeflerine,
- iv. Tutarlı ve basit bir örgüt yapısına,
- v. Uygun teknoloji ve süreç tasarımına,
- vi. Geliştirilmiş performans değerlendirme ve güdüleme sistemine,
- vii. Bireysel sorunların çözümünün sağlanmasına gerek vardır.

2.6.5. Sürekli Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme kalite bilincinin oluşturulmasında ve bu düşüncelerin uygulamaya geçirilmesini sağlamada çok önemli bir araçtır. Çünkü kamu yönetiminde toplam kalite uygulamasına geçilmesiyle beraber mevcut yönetim sistemindeki algılayışlardan ve anlayışlardan çok farklı başka bir yönetim sistemine geçilmiş olacaktır. Bu noktada bu yeni yönetim sisteminin başarısı için çalışanların algılayış ve anlayışlarının da değişmesi gerekecektir. Bu eğitimin amacı, geçiş sürecinde ve sonrasında yapılması istenilen değişimi gerçekleştirmeye çalışmaktır. Eğitimler müşteriye (vatandaşa) odaklı, çalışanların ve yöneticilerin kuruluşa ve dış çevreye bakış açılarını amaca uygun olarak değiştirmeyi hedeflemelidir.²⁰¹

TKY'nin önemli prensiplerinden biriside ilk seferinde doğru yapılması, ortaya hatanın çıkmadan önlenmesidir. İşi ilk seferde doğru yapacak unsur ise çalışandır. Dolayısıyla, TKY'ni başarıyla uygulamanın temelinde kişileri motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme gibi insan unsurunu geliştiren ve ön planda tutan uygulamalar bulunmaktadır.²⁰²

Çalışanların kalitesinin arttırılmasının bir diğer yolu ise eğitim kurumları ile istihdamı sağlayan kurumlar arasında bir uygunluk sağlamaktır. Bu uyumluluğun sağlanması halinde hem eğitim gören kişiler girdikleri mesleklerde formasyonlarıyla uygun olduğu için kendilerini geliştirebilir hem de kamu kurumları daha kaliteli ve işlerine uygu eleman bulamama sıkıntısından kurtulmuş olurlar. Bu bağlamda en kısa

²⁰¹ Osman İlder Akınoğlu, “ Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri ”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt: II, **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, Mart 1999, s.139.

²⁰² Nilgün Sarıkaya, **Toplam Kalite Yönetimi**, I.Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003, s.28.

zamanda eğitim kurumları ile kamu yöneticilerinin oluşturacağı bir kurulda bu sorunun giderilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.²⁰³

2.6.6. Katılımın Sağlanması ve Takım Çalışması

TKY felsefesinin özünde örgütün her düzeydeki çalışanların iyileştirme sürecine katılımı esastır. Bu katılım takımlar aracılığı ile gerçekleştirilir. Eğitim ile desteklenerek kuvvetlendirilen katılımın başarısı için gönüllü katılım son derece önemlidir.

Katılım hem bireysel hem de grup aktivitelerini içermektedir. Bireysel katılım ve organizasyon içindeki her bireyin katkılarıyla ilgilidir. Bireysel katılımın önemi bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Her birey farklı değerler, tutumlar, kişilik, inançlar, algılar, eğitim, yetenek, amaçlar, kültür, sosyal gereksinimler ve ekonomik beklentilere sahiptir. Bireysel farklılıklar özellikle büyük bir rekabet avantajı oluşturabilen yenilik ve yaratıcılığın en önemli kaynağıdır.

Geleneksel örgüt yapısında ve kamu yönetiminde süreç ve fonksiyonlar bağımsız bölümlere ayrılmıştır ve bu ayrım bölümler arası çatışmalar için uygun bir ortam oluşturur. Oysa sürekli kalite iyileştirme süreci bu bölümler arası engelleri ortadan kaldırıp tüm örgüt personelinin takım olarak çalışmasını gerektirmektedir. Hemen hemen bütün örgütlere uygulanabilecek takım halinde sorun çözme, etkinliğin artmasında büyük bir etkiye sahip olacaktır.²⁰⁴

2.7. KAMU YÖNETİMİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında çok önemli bir işlevi yerine getirmektedirler. Bu kuruluşlarda hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, kayıpların azaltılması, etkinliğin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde TKY çok önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü gerek kamuda gerekse özel sektör tarafından mal ve hizmetlerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi

²⁰³ Kardoğan, **a.g.m.**, s.116.

²⁰⁴ Halis, **a.g.e.**,s.206.

yoluyla ekonomide verimlilik ve etkinliğin artırılması tüm toplum kesimini ilgilendirdiği gibi toplumdaki herkesin sorumluluğunda olan bir konudur.²⁰⁵

Kamu kurum ve kuruluşları kar amacı gütmeyenler de topluma sundukları hizmetlerin kalitesini yükseltmeleri, doğal olarak vatandaşların memnuniyetini artıracak, ekonomide genel verimlilik düzeyinin yükselmesine, toplumun huzur ve mutluluğunun artmasına ve topyekûn kalkınmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca, kamu hizmetlerinin kaliteli ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi sonucu kamu harcamalarında tasarruf sağlanarak ülke ekonomisi üzerinde ağır bir yük oluşturan bütçe açıklarının giderilmesine katkıda bulunacaktır.

Diğer taraftan, TKY kamuda işgücünü kuvvetlendirip motive ederek çalışanların faaliyetlerinin oluşumundaki katkıları, onların işlerini daha çok benimsemelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların katılımı ve yaratıcılığın ortaya çıkması iş tatminsizliğini ortadan kaldırarak yapılan işi daha zevkli hale getirecektir.²⁰⁶

Kamu örgütleri çok geniş personel ve bütçelere sahiptir. Verimlikte küçücük bir artış bile kamuda birçok insanın ve büyük miktarlardaki kaynağın serbest kalması sonucunu doğurur. Bu kapsamda TKY, personelin zaman, enerji, motivasyon ve beyin gücünün boşa harcanmasını önleyecek bir yaklaşım ve araç olması dolayısıyla büyük bir önem kazanmaktadır.

21. yüzyıla girdiğimiz bugünlerde devletin fonksiyonlarındaki yeni tanım arayışları konusunda geline nokta; devletin emreden bir kuvvet olmaktan çıkarak, yurttaşla hizmet eden bir örgüt haline gelmesidir. Bu bağlamda devlet hukuksal tanımdan ekonomik tanıma yaklaşarak vatandaş, idare edilen veya kamu hizmetinden yararlanan konumundan müşteri konumuna çekilmekte ve bu bağlamda vatandaş, kamu hizmetlerinin saygın müşterisi olarak devletten belirli standartta hizmet isteme hakkına sahip olan kişi konumuna gelmektedir.²⁰⁷

Kamu yönetiminde TKY uygulamalarıyla, hiyerarşik bir örgüt yapısından takımlara dayalı bir yapılanmaya, bölümler arası sınırlardan işbirliği ve iletişimin artırılmasına, içe dönük bir hizmet anlayışından, vatandaşa yönelik bir hizmet

²⁰⁵ Coşkun Can Aktan, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl:70, Sayı:419, Haziran 1998, s.84.

²⁰⁶ www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/erzurum/toplamkalite.htm (20.05.2006).

²⁰⁷ E.Caner Bener, “Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, TODAİE, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1997, s.231.

kültürünün yerleşmesine, çalışanların başarısını belirlemede sayısal ölçümlerden performans değerlendirmeye, statükonun korunması yaklaşımından değişimin hedeflenmesine geçiş gerçekleştirilebilecek yararlarından bazılarıdır

Küreselleşme süreciyle birlikte tüm dünya ölçeğinde gittikçe yaygınlaşan rekabet şartlarına uymada TKY'nin sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz;²⁰⁸

- i. Mal ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesiyle hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü TKY ile organizasyonun tamamında bir iyileşme söz konusu olur, girdiler ve ürünler tüm süreçlerde kontrol edilir.
- ii. Kalite ile ilgili şikâyet sayısı azalır. Müşteri şikâyetleri genellikle ürünlerin arızalanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Fakat böyle bir kalite yaklaşımıyla hatalı ürün sayısı azalır ve dolayısıyla da şikâyetler azalır.
- iii. Vatandaşların güveni ve tatmin düzeyleri yükselir. Oldukça yüksek bir kalite düzeyine sahip ve tasarımı mükemmel bir ürün kaliteli hizmet alan vatandaşlar da hem güven artışı olur hem de tatmin derecesi yüksek olur.
- iv. Kaynak israfı ve maliyetler azalır. TKY, kaynakların etkin bir şekilde üretime ve hizmete yönlendirilmesini sağlayarak fire ve hata miktarının azalmasını sağlar.
- v. Organizasyon içindeki gerek birimler ve gerekse kişiler arasındaki ilişkiler ve bilgi akışı yani iletişim daha düzenli hale gelir.

TKY, özünde müşteri odaklı olmayı bir başka deyişle kamu yönetiminde vatandaş odaklı olmayı prensip edinmiş bir anlayıştır. Bu özelliği itibariyle TKY, içinde insan ögesi ve katılımın ön planda olduğu demokratik unsuru içeren yeni bir bakış açısı olarak kabul edilebilir. Bu anlayış sonucunda da vatandaş katılımı ve yönetimin halkın denetimine ve etkilenmesine açılması ile şeffaflık sağlanmış olacak ve kamu yönetimi ile vatandaş arasında bir etkileşim değil kamu yönetimiyle çalışanları arasında da bir örgüt içi demokrasi sağlanmış olur.

²⁰⁸ Türkmen, **a.g.m.**, s.5-12.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ÜZERİNDE
AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

3.1. KURUMSAL DEĞERLENDİRMELER

3.1.1. Tarihçesi

İlk Posta Teşkilatı Tanzimat Fermanı ile yaşanan gelişmelerin sonucu olarak Osmanlı Devletinin tüm halkının ve yabancıların posta ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla Nezaret olarak 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur.

İlk Postahane ise İstanbul'da Yeni Camii avlusunda Postahane-i Amire adı ile açılmış İlk memurlar Süleyman Ağa, tahsildar Sofyalı Ağyazar Türkçe dışında yazılmış gönderilerin adreslerini tercüme etmek üzere mütercim olarak atanmışlardır.

1843 yılında telgrafın icadını müteakip 11 yıl sonra ülkemizde de telgraf hizmeti başlamış, bu hizmeti disipline etmek üzere 1855 yılında ayrı bir Telgraf Müdürlüğü kurulmuştur.

1871 yılında ise Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü birleştirilerek Posta ve Telgraf Nezaretine dönüştürülmüştür.

1876 yılında milletlerarası posta nakli şebekesi kurulmuş, 1901 yılında ise koli ve havale işleminin kabulüne başlanmıştır.

23 Mayıs 1909 tarihinde ilk manuel telefon santralının İstanbul'da hizmete verilmesinden sonra Posta ve Telgraf Nezareti, 1909 yılında Posta, Telgraf ve Telefon Nezareti haline dönüştürülmüş, 1913 yılında da Posta, Telgraf ve Telefon Umum Müdürlüğü adını almıştır.

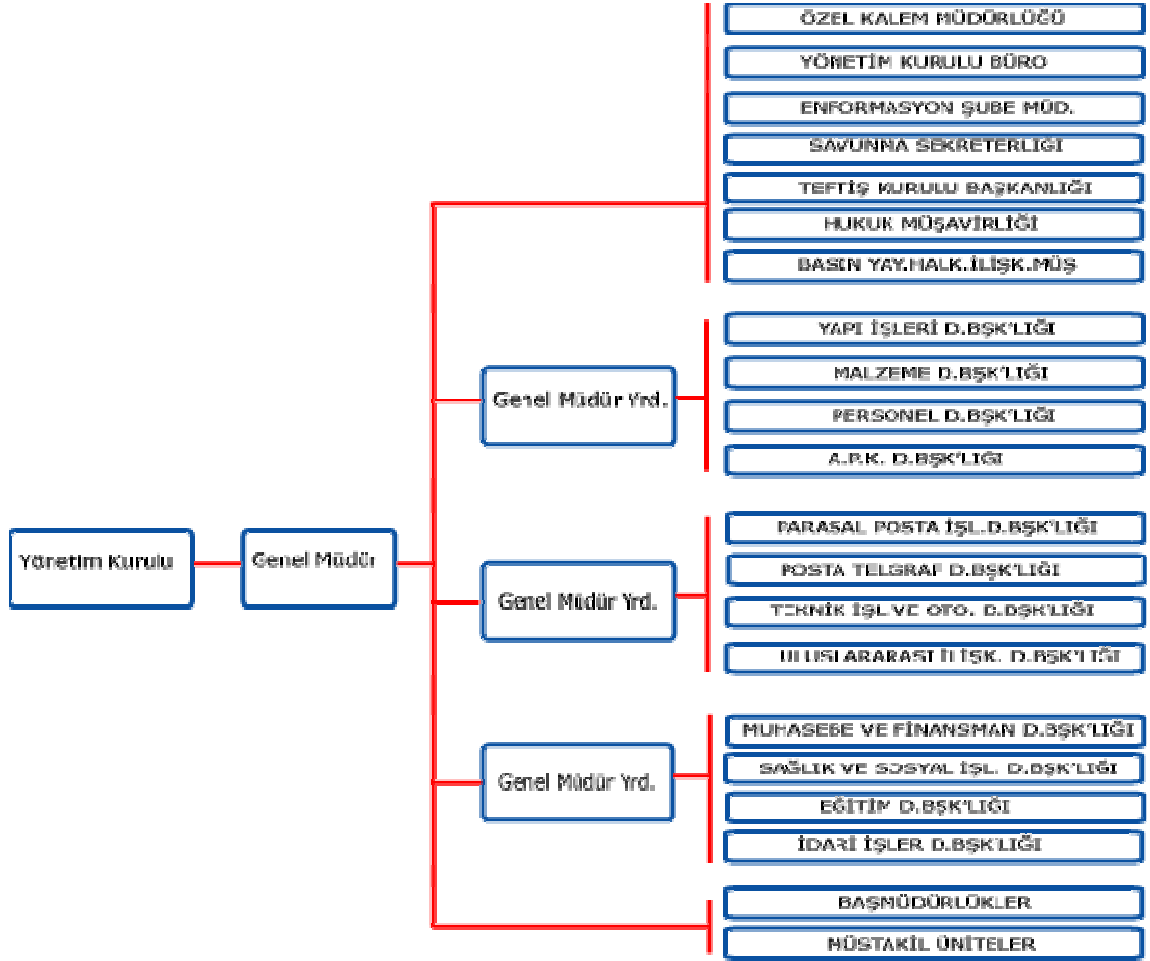
Cumhuriyetimizin ilk yıllarında İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapan PTT Genel Müdürlüğü 1933 yılında katma bütçeli bir idare olarak Bayındırlık Bakanlığına, 1939'da ise Ulaştırma Bakanlığına bağlanarak hizmetine devam etmektedir.

1954 Yılında KİT olan PTT Genel Müdürlüğü, 1984 yılında Kamu İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan 233 sayılı KHK ile KİK statüsüne geçirilmiştir.

18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı Kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğünün, T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi şeklinde yeniden yapılanması öngörülmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü müstakilen çalışmaya başlamıştır.

29.01.2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanunun 24. maddesi ile "T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü" olan Kuruluşumuzun adı "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir.²⁰⁹

3.1.2. Kurumsal Yapısı



3.1.3. Hukuki Dayanağı

17.07.1953 tarihli Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 6145 sayılı Kanunla kurulan, Türkiye Cumhuriyeti Posta, Telgraf ve Telefon İşletmesi, 406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi ve Bu Kanuna Bazı Ek ve Geçici Maddeler Eklenmesine Dair 4000 sayılı Kanun ile Türk Telekomünikasyon A.Ş. ve Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü şeklinde yeniden

²⁰⁹ www.ptt.gov.tr (24.05.2006)

yapılandırılmış olup, 4000 sayılı Kanun ile Posta ve Telgraf Tesis ve İşletmesine ilişkin hizmetlerin T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü (P.İ) tarafından yürütüleceği hükme bağlanmış bulunmaktadır.

406 sayılı Telgraf ve Telefon Kanunu ile değişikliklerinde geçen T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü (P.İ.) ibareleri 4502 sayılı Kanunla "T.C.Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir.

Kuruluşumuzun hukuki bünye, amaç ve faaliyet konuları, organları ve teşkilat yapısı, müessese bağlı ortaklık ve iştirakleri ile bunlar arasındaki ilişkileri ve ilgili diğer hususları düzenleyen T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü Ana Statüsü 22.02.2000 tarih, 23972 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kuruluşumuz 233 sayılı KİT Hakkında Kanun Hükmünde Kararnameye tabi bir Kamu İktisadi Kuruluşudur. Kamu İktisadi Kuruluşu "Kuruluş" sermayesinin tamamı Devlete ait olup, tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan kamu iktisadi teşebbüsüdür.

KİT, İDT ile KİK' nun ortak adı olup, teşebbüslerin ortak nitelikleri şunlardır:²¹⁰

- i. Teşebbüsler tüzelkişiliğe sahiptir.
- ii. Teşebbüsler, bu Kanun Hükmünde Kararname ile saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine tabidir.
- iii. Teşebbüsler, Genel Muhasebe Kanunu ile Devlet İhale Kanunu hükümlerine ve Sayıştay'ın denetimine tabi değildir.
- iv. Teşebbüslerin sorumlulukları sermayeleri ile sınırlıdır. Teşebbüslerin sermayesi, ilgili bakanlığın talebi üzerine koordinasyon kurulunca tespit edilir.

3.1.4. Verilen Hizmetler

- i. **Mektup, Kart, Telgraf, APS ve Koli gönderebilme,**
- ii. **Yurtiçi ve Yurtdışı havale alıp gönderebilme,**
- iii. **Posta Çeki Hesabınızla para yatırabilir, çekebilir ve aktarma yapabilirsiniz.**
- iv. **Türk Telekom ve Turkcell faturalarınız için otomatik ödeme talimatı verebilme,**

²¹⁰ www.ptt.gov.tr (24.05.2006)

- v. Efektif döviz bozdurabilme,
- vi. Türk Telekom, Avea, Turkcell, Telsim faturalarınızı yatırabilme,
- vii. Türk Telekom, Avea, Telsim kontör kartı alabilme,
- viii. Telsim MyCep Başlangıç paketi satın alabilirsiniz ve CepLoad kontör yüklemesi yapabilme,
- ix. Vakıfbank, HSBC, Yapı Kredi Bankası, Finansbank, Citibank, Denizbank, Garanti Bankası, Şekerbank, Akbank ve İşbankası kredi kartı ödemelerinizi yapabilme,
- x. Koçbank, TEB, Dışbank, Alternatifbank, Anadolu Finans, Asya Finans kredi kartı ödemelerinizi yapabilme,
- xi. Dışbank, Citibank Bireysel Kredi ödemelerinizi yapabilir, American Express çeklerinizi bozdurabilme,
- xii. Koçfiat, Axa Oyak, Avon, Oriflame, Arena Bilg., Türkipetrol ödemelerinizi yapabilme,
- xiii. Digiturk, Cankart, Anadolu Cetelem, Advantage Kart, Aktif Finans ödemelerinizi yapabilme,
- xiv. İnternet ve Kontörlü Telefon hizmetimizden faydalanabilme,
- xv. Filateli hizmetimizden yararlanabilir, pul ve yan ürünlerini satın alabilme,
- xvi. SSK ve Emekli Sandığı emekli maaş ödemesi işlemlerinizi yapabilme,
- xvii. TCDD biletlerini satın alabilme,
- xviii. e-kolay.net ve fıstık internet erişim paketlerini satın alabilme,
- xix. İşnet internet erişim paketlerini satın alabilme,
- xx. Global Hayat, Sağlık ve Hayat Sigortası yaptırabilme.²¹¹

3.2. ARAŞTIRMA HAKKINDA GENEL BİR BİLGİ

Bu bölümde PTT Genel Müdürlüğündeki üst düzey yöneticilerin anket yöntemi ile çalışanlarından memnuniyetleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna bağlı olarak PTT Genel Müdürlüğündeki yöneticilere 24 soru yönlendirilmiştir. Bu sorulardan üçü yöneticilerin “Yaş”, “Cinsiyet” ve “Öğrenim” durumlarının tespitine yönelik iken geri kalan 21 soru çalışanların; hiyerarşik ilişkilerden memnuniyeti, başarı ve başarısızlıklarının değerlendirilmesi, işe katılımı, motivasyon seviyesi, kuruma olan

²¹¹ www.ptt.gov.tr (24.05.2006)

bağlılıkları, geri dönüşüm bilgisinin olup olmadığı, ekip çalışmasına verdikleri önem, iş ile ilgili konulardaki yaratıcılık, çalışma ortamının yeterliliği, zaman yönetimi konusundaki tavırları ile eksik ya da gerek görülen eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik olup yöneticilerin memnuniyetlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu anket çalışması temelde iki kısımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, araştırmanın tanımlanması, ikincisi ise araştırmayla ilgili değerlendirmelerdir.

3.2.1. Araştırmanın Tanımlanması

Bu kısımda araştırma ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, ilgili örneklemeler, anket sorularının yapısı ve varsayımlar, anket sorularının çözümü yöntemi üzerinde durulmuştur.

3.2.2. Araştırmanın İçeriği

PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde sürdürülen KYS çalışmaları kapsamında öncelikle;

- Kalite Merkezinin oluşturulması,
- Kalite Merkezine seçilen personelin eğitiminin tamamlanması,
- Genel Müdürlük personeline Kalite Yönetim Sistemi Temel Eğitiminin verilmesi,
- PTT Genel Müdürlüğündeki Kurul, Sekreterlik ve Daire Başkanlıklarının görev tanımlarının ve unvan tanımlarının gözden geçirilerek güncellenmesi,
- PTT Genel Müdürlüğündeki Kurul, Sekreterlik ve Daire Başkanlıklarının güncellenen görevlerinin ISO 9000-2000 Kalite Standardın da belirtilen şartlar dahilinde uyumlaştırılması,
- Uyumlaştırılması tamamlanan görevlerin belirlenen kodlama sistemi dahilinde kodlamalarının yapılması,
- Kodlamaları biten görevlerle ilgili olarak süreç analizlerinin yapılması,
- Süreç analizi yapılan görevlere ilişkin hedef belirleme işlemlerinin yapılması,
- Hedefi konulan süreçlere ait kontrol kriterlerinin belirlenmesi,

- Süreç analizi sonucunda kuruma katma değer sağlayan faaliyetlere ait iş akış şemalarının çıkarılması,
- İş akış şemalarının çıkarılmasına karar verilen görevlerin süreç kartlarının hazırlanması,
- Süreç etkileşimlerinin çıkarılması,
- Süreç haritasının çıkarılması,
- İç tetkik planının hazırlanması,
- İç tetkik soru listelerinin hazırlanması ve yayınlanması,
- İç tetkik faaliyetinin gerçekleştirilmesi,
- Uygunsuzlukların tespit edilmesi,
- Takip tetkikinin gerçekleştirilmesi,
- Takip tetkikindeki uygunsuzlukların giderilmesi için düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması,
- Yönetimin gözden geçirme toplantısının yapılması,
- Dış tetkik faaliyetinin yapılması için ilgili kuruma yazı yazılması,

ile ilgili işlem basamakları teker teker gerçekleştirilerek Kurumun dış tetkikleri sorunsuz geçirmesi için gerekli ortamın oluşturulması sağlanmıştır.

Yapılan dış tetkikler sonucunda da kurumun KYS Dokümantasyonu açısından yeterliliği tespit edilmiş ve 13 Ekim 2005 tarihinde PTT Genel Müdürlüğüne TSE tarafından “Kalite Yönetim Sistemi Belgesi” verilmiştir.

Bununla birlikte, sistemin kurum içerisinde tam anlamıyla etkinliğinin artırılması çalışmaları yürütülmüş ve bu kapsamda iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Yapılan anketlerin değerlendirmeleri Kalite Merkezi tarafından istatistik metotlar kullanılarak yapılmış ve anket sonucunda elde edilen veriler de yine aynı şekilde istatistik metotlar kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda tespit edilen uygunsuzlukların giderilmesi için ise üst yönetim bilgilendirme toplantısının yapılması sağlanarak iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için gerekli çalışmaların başlatılmasına karar verilmiştir.

Yönetici memnuniyeti ilgili olarak, ISO 9001:2000 Şartlar Standardının 8.2.1. maddesine göre müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesi kapsamında PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde “Yönetici Memnuniyeti” ile ilgili bir çalışmanın yapılmamış olduğunun belirlenmesinden sonra TKY uygulamaları açısından bütünlüğün

sağlanabilmesini teminen tamamlayıcı boyutta olacağı düşünülerek bu defa yöneticilerimizin memnuniyetlerinin tespit edilmesi için “PTT Genel Müdürlüğü Yönetici Memnuniyeti Anketi” uygulanarak böyle bir içerik oluşturulmuştur.

PTT Genel Müdürlüğündeki yöneticilerin çalışanlarının anket soruları, özellikle yöneticilerin düşünsel boyutları ile ilgili olarak, alan araştırmasını içermektedir. Dolayısıyla, mevcut örneklemden deneklerden düşünsel boyutta "durum nedir?" sorusuna yanıt aranmıştır. Anket yöntemiyle, toplam sayısal ve sözel verilerin çözümlenmesinde, her bir başkanlık yöneticisi için, ayrı ayrı oluşturulmuş tabloların yanında açıklamaları da yapılmıştır.

Bu anketle, üst yöneticilerin astları ile yönetim ilişkisinden doğan memnuniyeti ölçülerek çalışanların mutluluğu ve Kurumun başarısının artırılması amaçlanmaktadır.

3.2.3. Araştırma Örneklemi

Araştırma örneklemi, PTT Genel Müdürlüğü bünyesindeki 16 daire başkanlığındaki 40 üst düzey yöneticiden oluşturulmuştur. Tablo 3.1’de gösterilen Daire Başkanlıklarındaki üst düzey yöneticilerle görüşülmüştür. Bu yöneticilerin görevleri ise Daire Başkanı ve Daire Başkan Yardımcısı şeklindedir.

3.2.4. Araştırmanın Varsayımları

PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde sürdürülen ISO 9001:2000 Şartlar Standardının 8.2.1. maddesine göre müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesi kapsamında bu defa yöneticilerin memnuniyetleri tespit edilmeye çalışılmış ve kuramsal boyutta ele alınan ölçütlerin, yöneticilerin algılamalarında zorluk çekileceği düşüncesinden hareketle birebir kullanılması olanaklı olmadığından, yöneticilerin algılayabilecekleri seviyede tutulmasına dikkat edilmiştir. Bunun yanında, temelde anket sorularının analizinde nicelik temel alınmış ve buna bağlı olarak araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Ayrıca bu çalışmada yöneticilerin memnuniyetlerinin belirlenmesinin söz konusu kurum için ne derece önem arz ettiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada tanımlayıcı (betimleyici) yöntem kullanılmıştır. Ayrıca, TKY'nin kamu yönetiminde uygulanabilirliğinin üst yönetimin destek ve bağlılığı ile mümkün olabileceği konusu irdelenerek PTT Genel Müdürlüğündeki kalite çalışmaları da baz alınarak “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği” konusu tekrar gözden geçirilmiş ve yöneticilerin astlarından olan memnuniyeti konusu ele alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMELER

3.3.1. Araştırmanın Yapıldığı Daire Başkanlıklarına Ait Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

3.3.1.1. Daire Başkanlıklarıyla İlgili Genel Bilgiler

Tablo 3.1: Daire Başkanlıkları	
Daire Başkanlıkları	Toplam Personel Sayısı
Savunma Sekreterliği	30
Teftiş Kurulu Başkanlığı	60
Hukuk Müşavirliği	35
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	20
Parasal Posta İşletme Dairesi Başkanlığı	52
Posta ve Telgraf Dairesi Başkanlığı	56
Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı	48
Teknik İşler ve Otomasyon Dairesi Başkanlığı	92
Yapı İşleri Dairesi Başkanlığı	62
Muhasebe ve Finansman Dairesi Başkanlığı	48
Malzeme Dairesi Başkanlığı	45
Personel Dairesi Başkanlığı	72
Araştırma Planlama Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	40
Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	34
Eğitim Dairesi Başkanlığı	38
İdari İşler Dairesi Başkanlığı	34

3.3.1.2. Daire Başkanlıklarının Faaliyet Alanları

Yöneticileri ile görüşme yapılan 40 daire başkanı ve yardımcısından 3'ü Savunma, 3' ü denetim, 3' ü sağlık, 3' ü eğitim, 2' si iletişim, 3'ü parasal posta, 3' ü posta hizmetleri, 3' ü uluslar arası ilişkiler, 3' ü teknik işler, 3' ü yapı işleri, 2' si muhasebe finansman, 3' ü insan kaynakları, 3'ü araştırma planlama ve koordinasyon, 3'

ü iç hizmetlerin yerine getirilmesinin sağlanması ile ilgili alanlarda çalışmaktadırlar. Bu yöneticilerin görev yaptıkları daire başkanlıkları ile ilgili ayrıntılı bilgi Tablo 3.2’ de yer almaktadır.

Tablo 3.2: Daire Başkanlıklarının Faaliyet Alanları	
Daire Başkanlıkları	Faaliyet Alanları
Savunma Sekreterliği	Savunma
Teftiş Kurulu Başkanlığı	Denetim
Hukuk Müşavirliği	Hukuksal Sorunlar ve Mevzuat
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	İletişim
Parasal Posta İşletme Dairesi Başkanlığı	Parasal Posta Hizmetleri
Posta ve Telgraf Dairesi Başkanlığı	Posta Hizmetleri
Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı	Dış İletişim
Teknik İşler ve Otomasyon Dairesi Başkanlığı	Teknik İşler
Yapı İşleri Dairesi Başkanlığı	Yapı İşleri
Muhasebe ve Finansman Dairesi Başkanlığı	Muhasebe
Malzeme Dairesi Başkanlığı	Malzeme Temini
Personel Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları
Araştırma Planlama Koordinasyon Dairesi Başkanlığı	Koordinasyon
Sağlık ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı	Sağlık
Eğitim Dairesi Başkanlığı	Eğitim
İdari İşler Dairesi Başkanlığı	İç Hizmetler

3.3.2. Araştırmanın Yapıldığı Kamu Kurum ve Kuruluşundaki Yöneticilerin Yaş, Cinsiyet ve Öğrenim Durumlarına İlişkin Genel Bilgilerin Değerlendirilmesi

Kalite Yönetim Sistemine göre iç müşteri olarak kabul edilen PTT Genel Müdürlüğü yöneticilerinin, personeline yönelik düşüncelerini ölçmek amacıyla yapılan anket sonuçlandırılarak analiz edilmiştir.

Ankete katılan yöneticilerin, çalışanlarına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 20 soru ve ihtiyaç duyulan eğitim konularını belirlemeye yönelik 1 soru, yaş-

cinsiyet ve öğrenim durumlarına yönelik 3 soru olmak üzere toplam 24 soru yöneltilmiştir.

- i. Ankete katılan yöneticilerin yaş dağılımı Tablo 3.3’ te gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Yöneticilerin Yaş Grupları				
SORUYU YANITLAYAN SAYISI	YAŞ GRUPLARI			
	26-35	36-45	46-54	55 ÜSTÜ
40	0	17	18	5
	0%	42,5%	45%	12,5%

- ii. Ankete katılan yöneticilerin cinsiyetine göre dağılımı Tablo 3.4’ te gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Yöneticilerin Cinsiyet Durumları		
SORUYU YANITLAYAN SAYISI	CİNSİYET	
	KADIN	ERKEK
40	6	34
	15%	85%

- iii. Ankete katılan yöneticilerin öğrenim durumu ise Tablo 3.5’te ki gibi gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Yöneticilerin Öğrenim Durumları			
SORUYU YANITLAYAN SAYISI	ÖĞRENİM DURUMU		
	LİSE	ÜNİV.	YÜKSEK LİSANS
40	0	36	4
	0%	90%	10%

3.3.3. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Memnuniyetlerinin Ölçülmesinde Kullanılan Anket Sorularının Değerlendirilmesi

1.

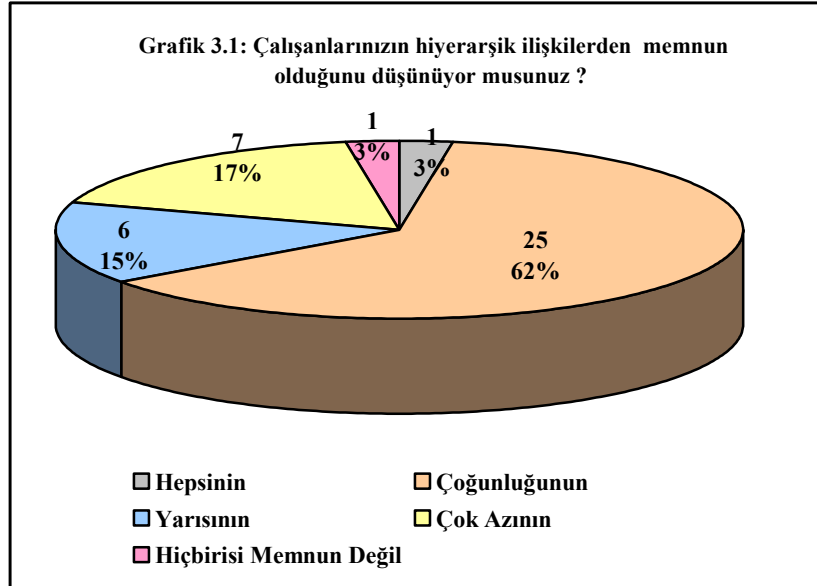
hiyerarşik

memnun

musunuz ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	1	2.5	2.5
Çoğunluğu	25	62.5	65.0
Yarısı	6	15.0	80.0
Çok azı	7	17.5	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	

Çalışanlarınızın ilişkilerden olduğunu düşünüyor



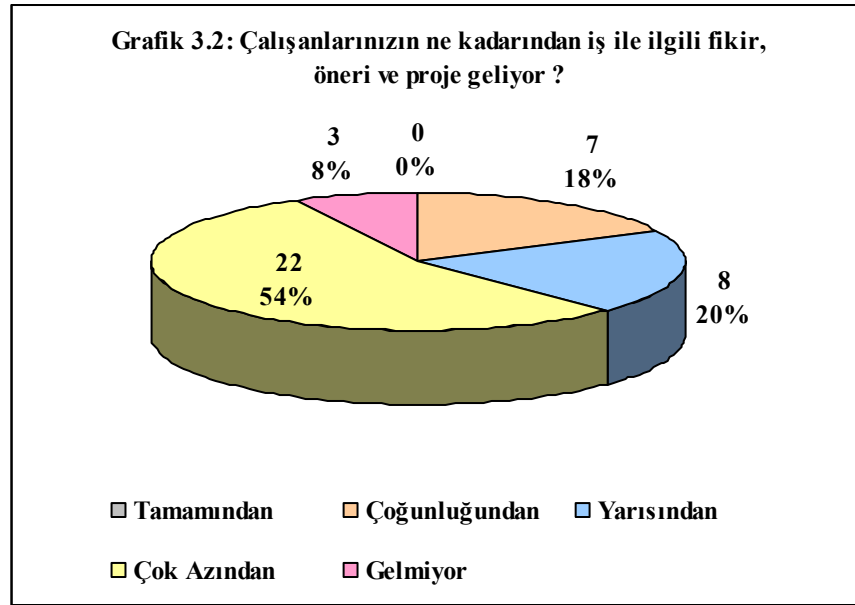
Grafik 3.1’de görüleceği üzere 40 yönetici üzerinde uygulanan ankette yöneticilerin “Çalışanların hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor

musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 1 yöneticinin (% 3) çok memnun, 25 yöneticinin (% 62) memnun, 6 yöneticinin (% 15) yarı memnun, 7 yöneticinin (% 17) çok az memnun olduğu 1 yöneticinin (% 3) ise hiç memnun olmadığı tespit edilmiştir.

2.
ne kadarından iş
fikir/öneri/ proje
geliyor?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Çoğunluğu	7	17.5	17.5
Yarısı	8	20.0	37.5
Çok Azı	22	55.0	92.5
Hiçbirisi	3	7.5	100.0
Toplam	40	100.0	

Çalışanlarınızın
ile ilgili

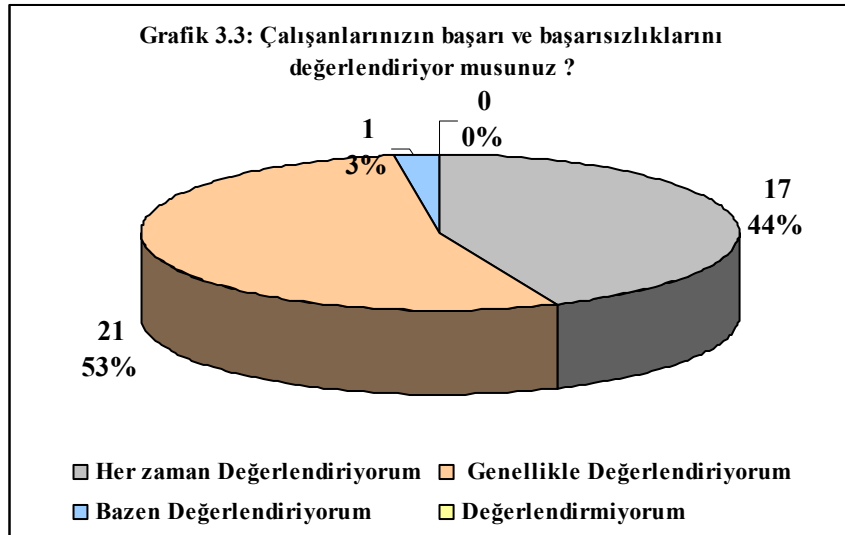


Grafik 3.2’de yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geliyor?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 3 yöneticinin (% 8) çalışanlarının tamamından, 7 yönetici (% 18) çalışanlarının çoğunluğundan, 8 yönetici (% 20) çalışanlarının yarısından, 22 yöneticinin (% 54)

çalışanlarının çok azından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje aldığı ve 1 yöneticinin (% 3) ise çalışanlarının hiçbirinden iş ile ilgili fikir, öneri ve proje almadığı görülmüştür.

3. Çalışanlarınızın başarı / başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Her zaman Değerlendiriyorum	17	42.5	43.6	43.6
Genellikle Değerlendiriyorum	21	52.5	53.8	97.4
Bazen Değerlendiriyorum	1	2.5	2.6	100.0
Toplam	39	97.5	100.0	
Missing/Sistem	1	2.5		
Toplam	40	100.0		

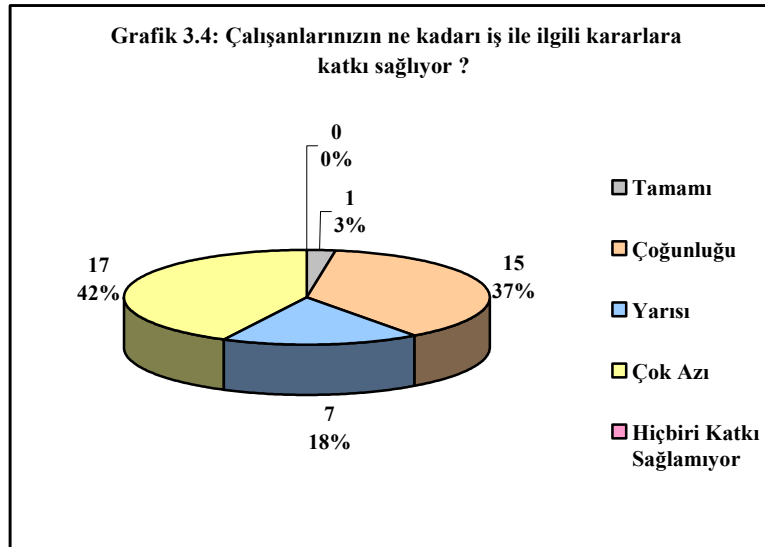


Grafik 3.3' te yöneticilerin "Çalışanlarınızın başarı ve başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?" sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 17

yöneticinin (% 44) çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını her zaman değerlendirdiği, 21 yöneticinin (% 53) genellikle değerlendirdiği ve 1 yöneticinin ise (% 3) bazen değerlendirdiği görülmüştür.

4. Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	1	2.5	2.5	2.5
Çoğunluğu	15	37.5	37.5	40.0
Yarısı	7	17.5	17.5	57.5
Çok Azı	17	42.5	42.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

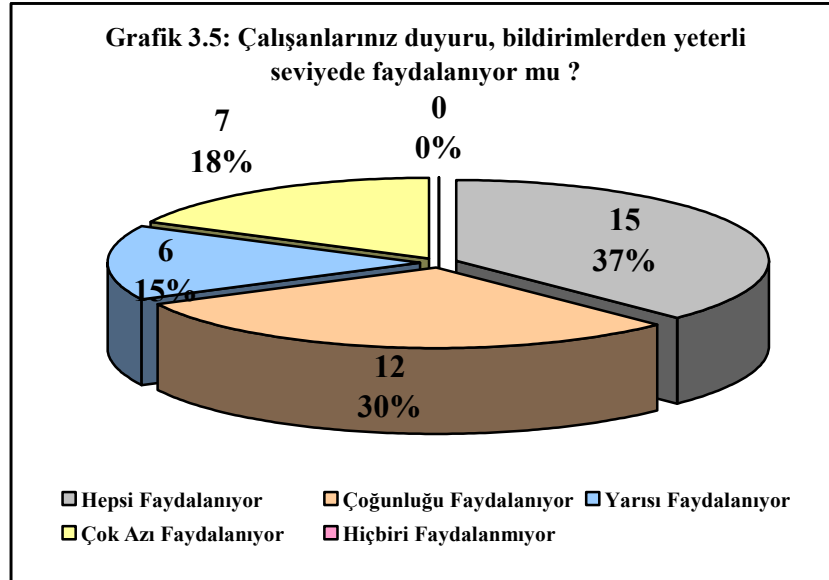


Grafik 3.4’de yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 1 yönetici (% 3) çalışanlarının tamamının, 15 yönetici (% 20) çalışanlarının çoğunluğunun, 7

yönetici (% 18) çalışanlarının yarısının, 17 yönetici (% 42) ise çalışanlarının çok azının iş ile ilgili kararlara katkı sağladığını ifade ettiği görülmektedir.

5. Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	15	37.5	37.5	37.5
Çoğunluğu	12	30.0	30.0	67.5
Yarısı	6	15.0	15.0	82.5
Çok Azı	7	17.5	17.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

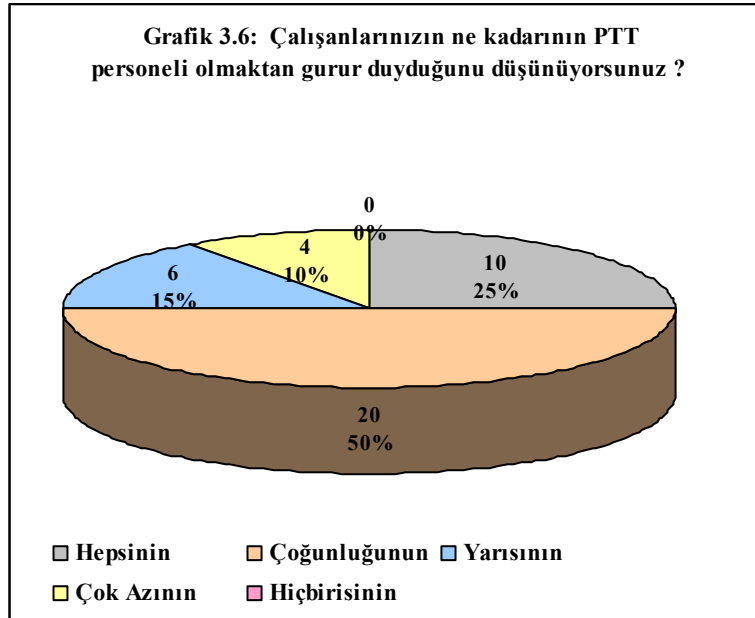


Grafik 3.5'te yöneticilerin "Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu?" sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 15

yönetici (% 37) çalışanlarının hepsinin, 12 yönetici (% 30) çalışanlarının çoğunluğunun, 7 yönetici de (% 18) çalışanlarının çok azının duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığını ifade ettiği görülmektedir.

6. Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	10	25.0	25.0	25.0
Çoğunluğu	20	50.0	50.0	75.0
Yarısı	6	15.0	15.0	90.0
Çok Azı	4	10.0	10.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

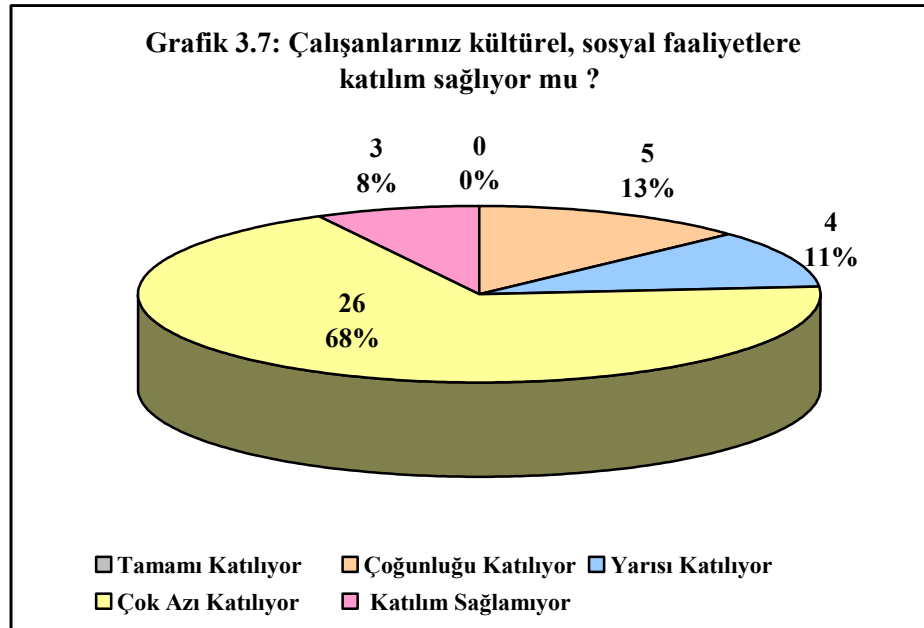


Grafik 3.6’da yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz? ” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı

incelendiğinde; 10 yönetici (% 25) çalışanlarının hepsinin, 20 yönetici (% 50) çalışanlarının çoğunluğunun, 6 yönetici (% 15) çalışanlarının yarısının, 4 yönetici (% 10) çalışanlarının çok azının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşündüğü sonucu bulunmuştur.

7. Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu ?

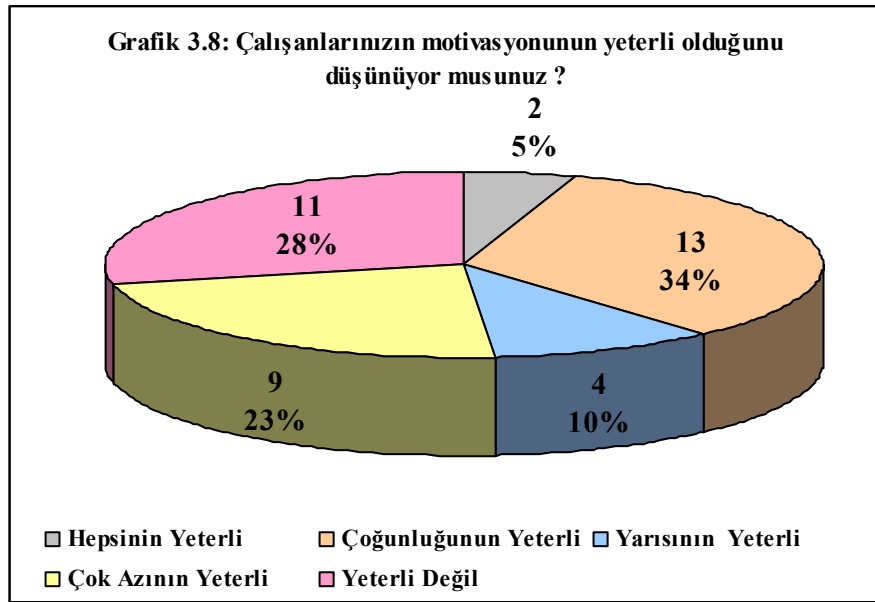
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Çoğunluğu	5	12.5	13.2	13.2
Yarısı	4	10.0	10.5	23.7
Çok Azı	26	65.0	68.4	92.1
Hiçbirisi	3	7.5	7.9	100.0
Toplam	38	95.0	100.0	
Missing/Sistem	2	5.0		
Toplam	40	100.0		



Grafik 3.7’de yöneticilerin “Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 5 yönetici (%13) çalışanlarının çoğunluğunun, 4 yönetici (%11) çalışanlarının yarısının, 26 yönetici (%68) çalışanlarının çok azının kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağladığını, 3 yöneticinin (%8) ise çalışanlarının bu tür etkinliklere katılım sağlamadıklarını ifade etmişlerdir.

8. Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?

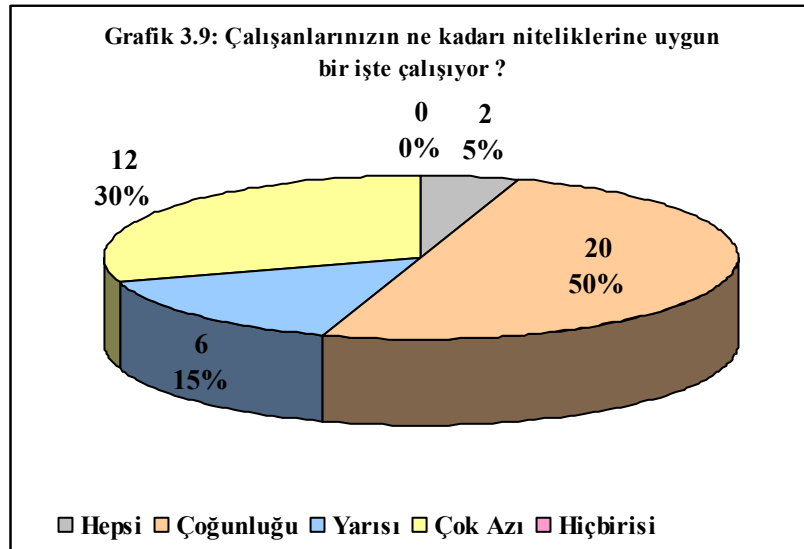
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	2	5.0	5.1	5.1
Çoğunluğu	13	32.5	33.3	38.5
Yarısı	4	10.0	10.3	48.7
Çok Azı	9	22.5	23.1	71.8
Hiçbirisi	11	27.5	28.2	100.0
Toplam	39	97.5	100.0	
Missing/Sistem	1	2.5		
Toplam	40	100.0		



Grafik 3.8’de yöneticilerin “Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 2 yöneticinin (%5) çalışanlarının hepsinin, 13 yöneticinin (%34) çalışanlarının çoğunluğunun, 4 yönetici (%10) çalışanlarının yarısının, 9 yöneticinin (%23) çalışanlarının çok azının motivasyonunun yeterli olduğunu, 11 yöneticinin (%28) ise motivasyonunun yeterli olmadığını ifade ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

9. Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	2	5.0	5.0	5.0
Çoğunluğu	20	50.0	50.0	55.0
Yarısı	6	15.0	15.0	70.0
Çok Azı	12	30.0	30.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

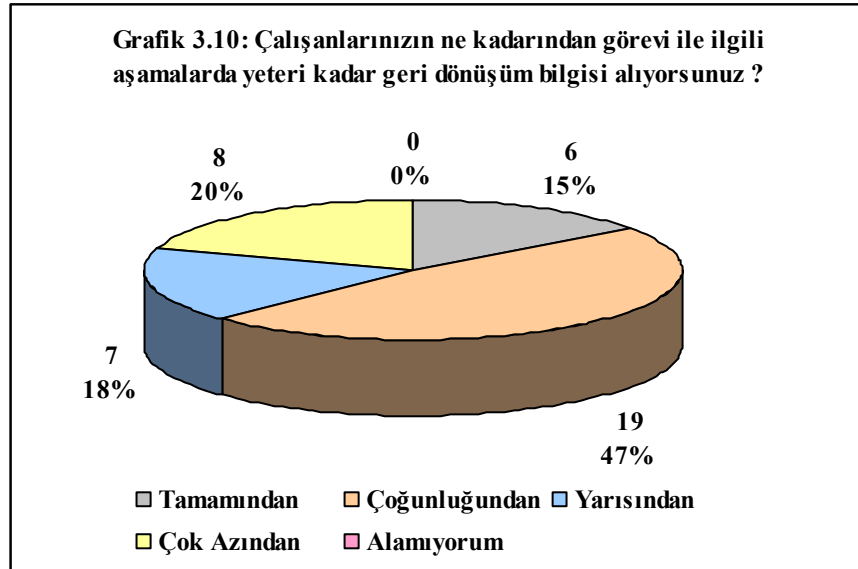


Grafik 3.9’da görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 2 yönetici (%5) çalışanlarının hepsinin, 20 yönetici

(%50) çalışanlarının çoğunluğunun, 6 yönetici (%15) çalışanlarının yarısının, 12 yönetici (%30) çalışanlarının niteliklerine uygun bir işte çalıştıklarını ifade ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

10.Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	6	15.0	15.0	15.0
Çoğunluğu	19	47.5	47.5	62.5
Yarısı	7	17.5	17.5	80.0
Çok Azı	8	20.0	20.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

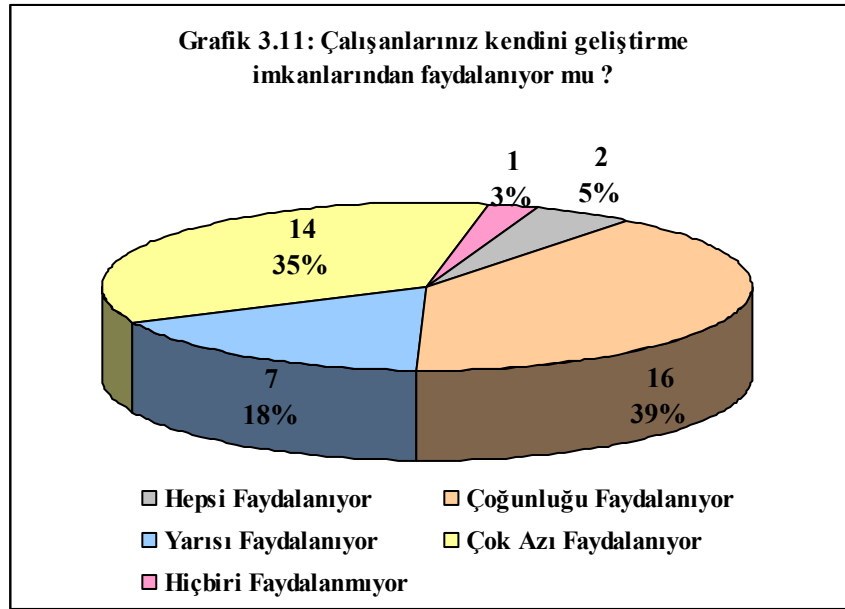


Grafik 3.10’da görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 6 yönetici

(%15) çalışanlarının tamamından, 19 yöneticinin (%47) çalışanlarının çoğunluğundan, 7 yönetici (%18) çalışanlarının yarısından, 8 yöneticinin (%20) ise çalışanlarının çok azından yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldığı tespit edilmiştir.

11. Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	2	5.0	5.0	5.0
Çoğunluğu	16	40.0	40.0	45.0
Yarısı	7	17.5	17.5	62.5
Çok Azı	14	35.0	35.0	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

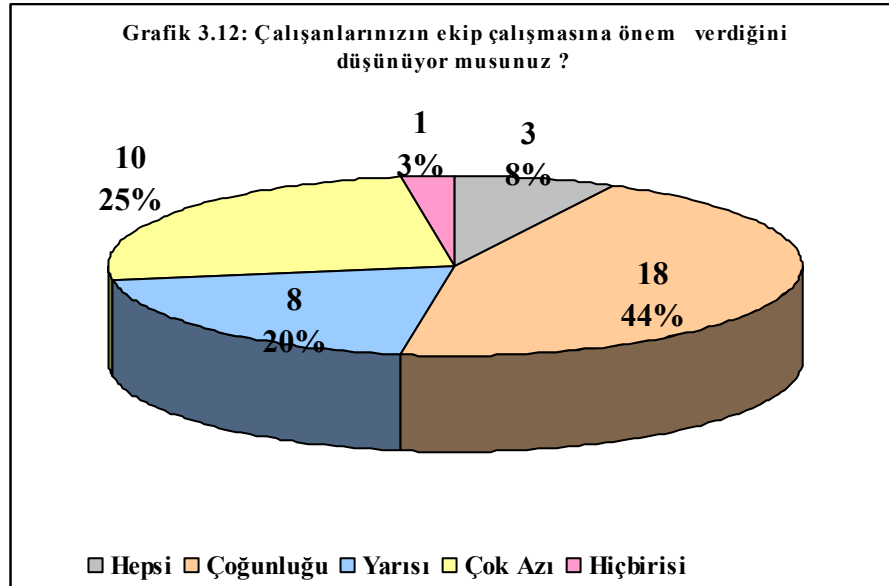


Grafik 3.11’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?” sorusuna verdikleri

cevapların dağılımı incelendiğinde; 2 yöneticinin (%5) çalışanlarının tamamının, 16 yöneticinin (%39) çalışanlarının çoğunluğunun, 7 yöneticinin (%18) çalışanlarının yarısının, 14 yöneticinin (%35) çalışanlarının çok azının kendini geliştirme imkanlarından faydalandığını, 1 yöneticinin (%3) ise çalışanlarının hiçbirinin kendini geliştirme imkanından faydalanmadığını ifade ettikleri görülmektedir.

12. Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	3	7.5	7.5	7.5
Çoğunluğu	18	45.0	45.0	52.5
Yarısı	8	20.0	20.0	72.5
Çok Azı	10	25.0	25.0	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

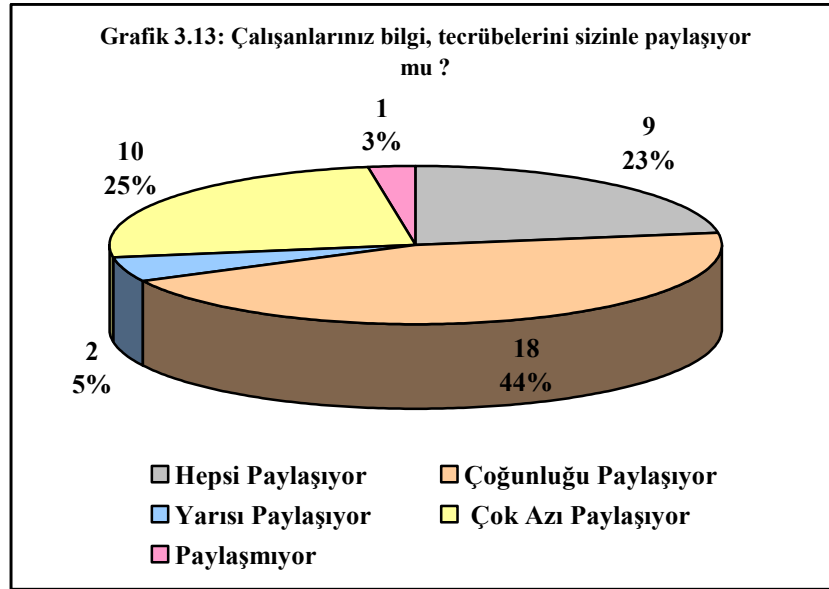


Grafik 3.12’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz? ” sorusuna

verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 3 yöneticinin (%8) çalışanlarının tamamının, 18 yöneticinin (%44) çalışanlarının çoğunluğunun, 8 yönetici (%20) çalışanlarının yarısının, 10 yöneticinin (%25) çalışanlarının çok azının ekip çalışmasına önem verdiğini ifade ederken 1 yönetici (%3) ise çalışanlarının ekip çalışmasına önem vermediğini belirttiği görülmektedir.

13.Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	9	22.5	22.5	22.5
Çoğunluğu	18	45.0	45.0	67.5
Yarısı	2	5.0	5.0	72.5
Çok Azı	10	25.0	25.0	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

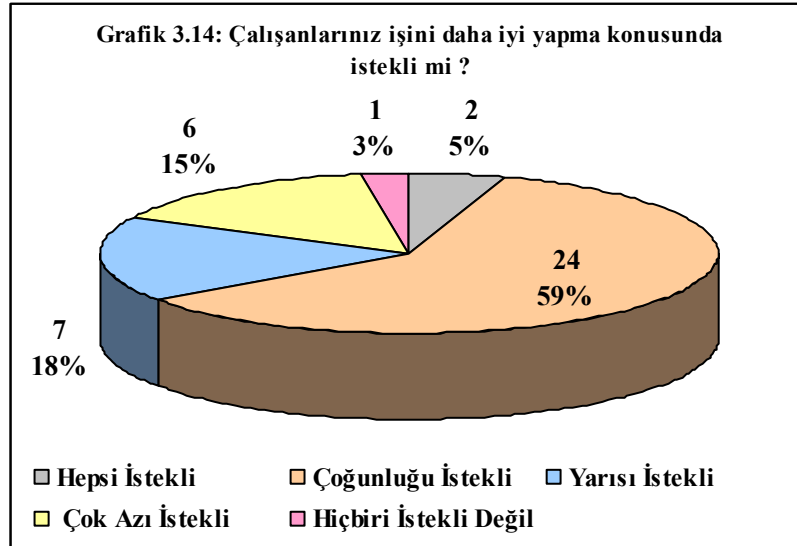


Grafik 3.13'te görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 9 yönetici (%23) çalışanlarının hepsinin, 18 kişi (%44) çalışanlarının çoğunluğunun, 2 yönetici (%5) çalışanlarının yarısının, 10 yönetici

(%25) çalışanlarının çok azının bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaştığını, 1 yönetici (%3) ise çalışanlarının bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaşmadığı ifade ettiği görülmüştür.

14.Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	2	5.0	5.0	5.0
Çoğunluğu	24	60.0	60.0	65.0
Yarısı	7	17.5	17.5	82.5
Çok Azı	6	15.0	15.0	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

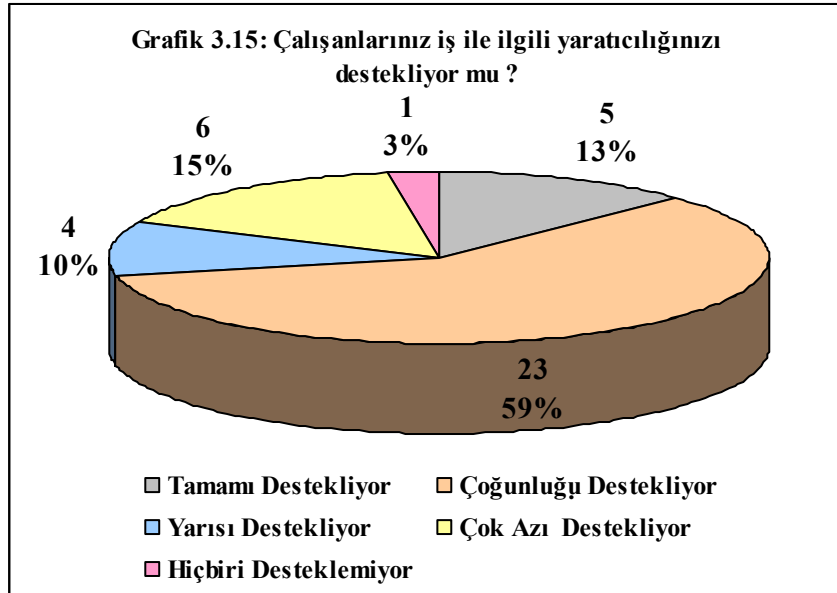


Grafik 3.14’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ? ” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 2 yöneticinin (%5) çalışanlarının hepsinin, 24

yönetici (%59) çalışanlarının çoğunluğunun, 7 yönetici (%18) çalışanlarının yarısının, 6 kişi (%15) çalışanlarının çok azının işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu ifade ettiği, 1 yöneticinin (%3) ise çalışanlarının işini daha iyi yapma konusunda istekli olmadığını belirttiği görülmüştür.

15.Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?

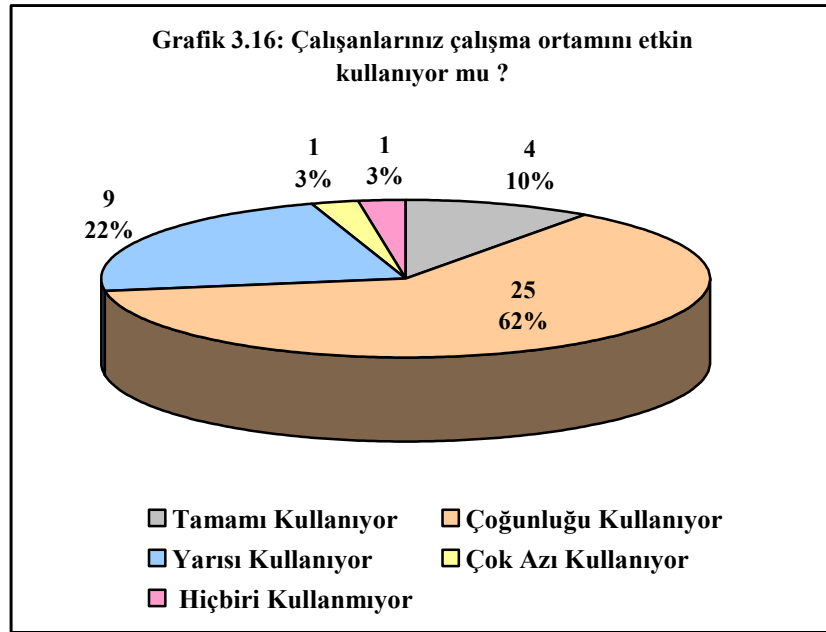
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	5	12.5	12.8	12.8
Çoğunluğu	23	57.5	59.0	71.8
Yarısı	4	10.0	10.3	82.1
Çok Azı	6	15.0	15.4	97.4
Hiçbirisi	1	2.5	2.6	100.0
Toplam	39	97.5	100.0	
Missing/System	1	2.5		
Toplam	40	100.0		



Grafik 3.15’te görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 5 yöneticinin (%13) çalışanlarının tamamının, 23 yönetici (%59) çalışanlarının çoğunluğunun, 4 yönetici (%10) çalışanlarının yarısının, 6 yönetici (%15) çalışanlarının çok azının iş ile ilgili konularda yaratıcılığını desteklediği, buna karşın 1 yöneticinin (%3) ise çalışanlarının iş ile ilgili konularda yaratıcılıklarını desteklemediği sonucu tespit edilmiştir.

16. Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?

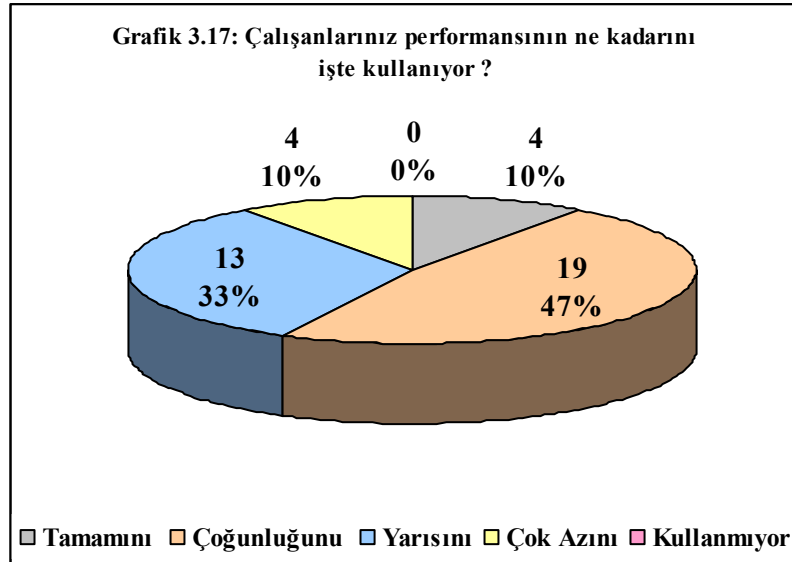
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	4	10.0	10.0	10.0
Çoğunluğu	25	62.5	62.5	72.5
Yarısı	9	22.5	22.5	95.0
Çok Azı	1	2.5	2.5	97.5
Hiçbirisi	1	2.5	2.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.16’da görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 4 yönetici (%10) çalışanlarının tamamının, 25 yönetici (%62) çalışanlarının çoğunluğunun, 9 yönetici (%22) çalışanlarının yarısının, 1 yönetici (%3) çalışanlarının çok azının çalışma ortamını etkin kullandığı, 1 yöneticinin (%3) ise çalışanlarının çalışma ortamını etkin kullanmadıklarını ifade ettiği görülmektedir.

17. Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	4	10.0	10.0	10.0
Çoğunluğu	19	47.5	47.5	57.5
Yarısı	13	32.5	32.5	90.0
Çok Azı	4	10.0	10.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

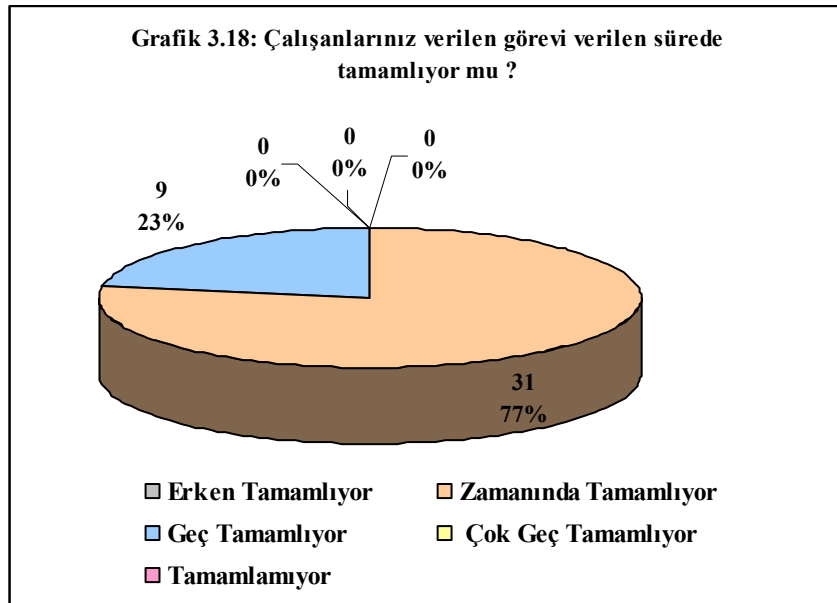


Grafik 3.17’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 4 yöneticinin (%10) çalışanlarının

performanslarının tamamını, 19 yönetici (%47) çalışanlarının çoğunluğunu, 13 yönetici (%33) çalışanlarının yarısını, 4 yöneticinin de (%10) çalışanlarının çok azının performanslarını işte kullandıklarını ifade ettiği tespit edilmiştir.

18. Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu ?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Zamanında	31	77.5	77.5	77.5
Geç	9	22.5	22.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

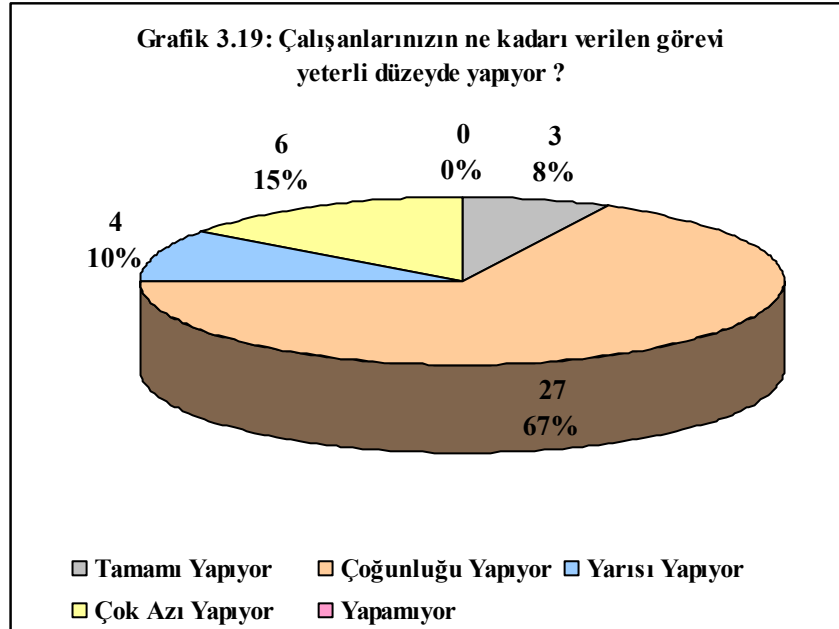


Grafik 3.18’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 31 yönetici (%77)’i çalışanlarına verdikleri

görevlerin verilen sürelerde yerine getirildiğini ifade ederlerken, 9 yönetici (%23) ise çalışanlarına verilen görevlerin çalışanlar tarafında geç yerine getirildiğini belirtmişlerdir.

19. Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?

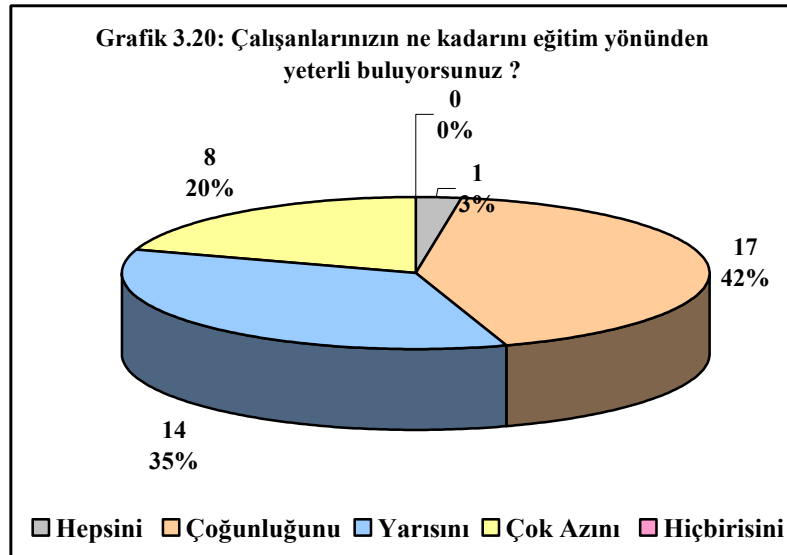
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	3	7.5	7.5	7.5
Çoğunluğu	27	67.5	67.5	75.0
Yarısı	4	10.0	10.0	85.0
Çok Azı	6	15.0	15.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.19’ da görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 3 yönetici (%8) çalışanlarının tamamının, 27 yönetici (%67) çalışanlarının çoğunluğunun, 4 yönetici (%10) çalışanlarının yarısının, 6 yönetici (%15) çalışanlarının çok azının, verdikleri görevleri yeterli düzeyde yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

20. Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Tamamı	1	2.5	2.5	2.5
Çoğunluğu	17	42.5	42.5	45.0
Yarısı	14	35.0	35.0	80.0
Çok Azı	8	20.0	20.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	

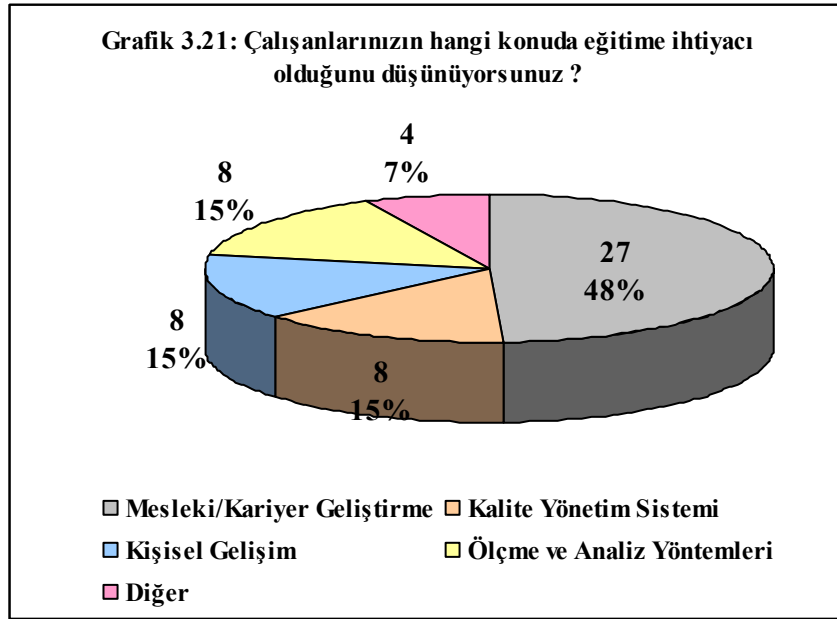


Grafik 3.20’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?” sorusuna

verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 17 yönetici (%42) çalışanlarının çoğunluğunu, 14 yönetici (%35) çalışanlarının yarısını, 8 yönetici (%20) çalışanlarının çok azını eğitim yönünden yeterli bulurken, 1 yönetici (%3) ise çalışanlarının tamamını eğitim yönünden yeterli bulmuştur.

21. Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?

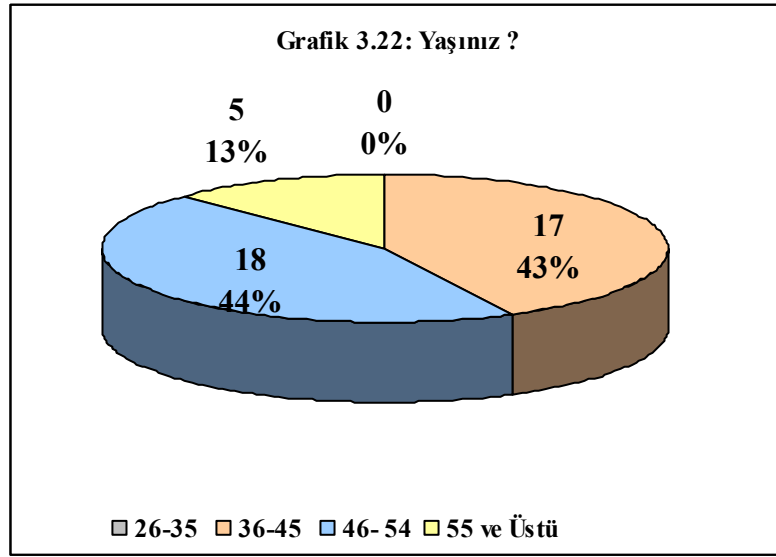
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Mesleki/Kariyer Geliştirme	27	67.5	67.5	67.5
Kalite Yönetim Sistemi	4	10.0	10.0	77.5
Kişisel Gelişim	3	7.5	7.5	85.0
Ölçme ve Analiz Yöntemleri	3	7.5	7.5	92.5
Diğer	3	7.5	7.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.21’de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 27 yönetici (%48) çalışanlarının “Mesleki/Kariyer Geliştirme” konusunda, 8 yönetici (%15) “Kişisel Gelişim” konusunda, 8 yönetici (%15) “Kalite Yönetim Sistemi” konusunda, 8 yönetici (%15) “Ölçme ve Analiz Yöntemleri” konusunda 4 yönetici (%7) ise “Diğer” konularda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünmektedir.

22. Yaşınız ?

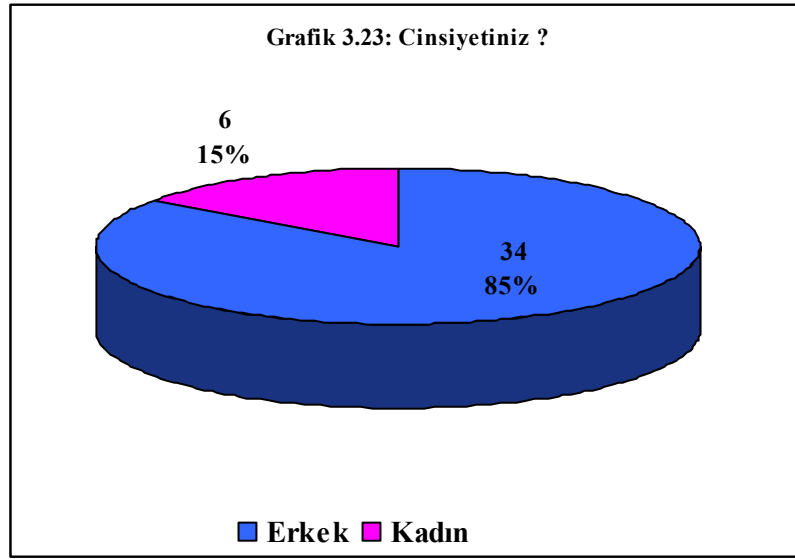
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/36-45	17	42.5	42.5	42.5
46-54	18	45.0	45.0	87.5
55 Üstü	5	12.5	12.5	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.22’ de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Yaşınız ?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 18 yöneticinin (%44) “36-45 “yaş, 17 yöneticinin (%43) “46-54” yaş aralığında olduğu, 5 yöneticinin ise (%13) “55 ve Üstü” olduğu tespit edilmiştir.

23. Cinsiyetiniz?

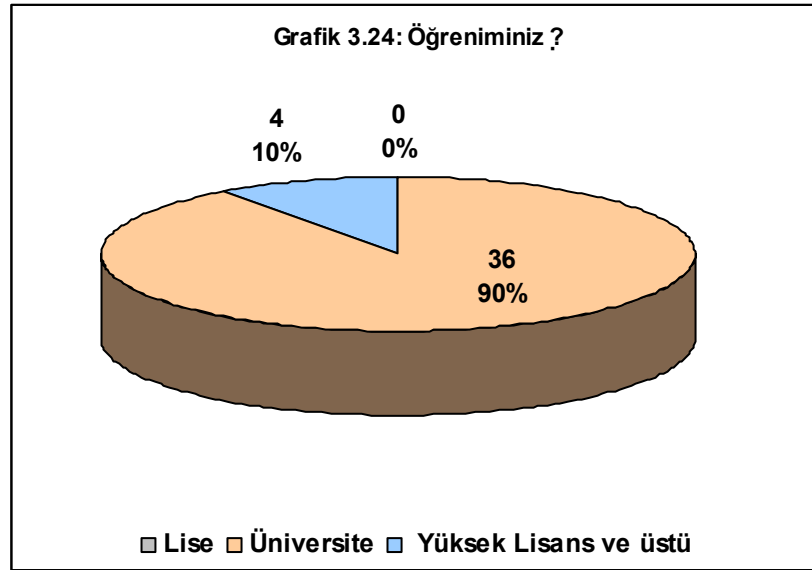
	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Erkek	34	85.0	85.0	85.0
Kadın	6	15.0	15.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.23’ de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Cinsiyetiniz ? ” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 34 yöneticinin (%85)’ nin “Erkek”, 6 yöneticinin (%15) ise “Kadın” olduğu tespit edilmiştir.

24. Öğreniminiz?

	Tekrar Sayısı	Yüzde	Kayıp Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerlilik/Üniversite	36	90.0	90.0	90.0
Yüksek Lisans	4	10.0	10.0	100.0
Toplam	40	100.0	100.0	



Grafik 3.24’ de görüleceği üzere anketin uygulandığı yöneticilerin “Öğreniminiz?” sorusuna verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde; 36 yöneticinin (%90) “Üniversite”, 4 yöneticinin (%10) ise “Yüksek Lisans” mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.3.3.1. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Memnuniyetlerinin Ölçülmesinde Kullanılan Değişkenler ve Değişkenler Arasındaki Bağlılıklar

Bu bölümdeki temel amaç, değişkenler arasındaki anlamlı ilişkileri ortaya çıkarabilmektir. Bu ilişki ise istatistiksel olarak P değeri ve Ki kare testi ile tespit edilmeye çalışılacaktır.

P değeri, istatistikte bir olayın ya da durumun olasılığını belirten sayı, 0 ile 1 arasındadır. 1 değeri %100 ihtimale tekabül etmektedir. Terimdeki p probability (olabilirlik-olasılık) kelimesinin kısaltmasıdır. P değeri, olasılık (probability) düzeyini gösterir. $p=0.20$ denildiği zaman, o olayın 100 ölçümde 20 kez rastlantıya bağlı olarak çıkacağını ifade eder. Bir bulgunun istatistiksel olarak anlamlı sayılması için en fazla % 5 yanılma ile oluşması gerekmektedir. Yani ölçümler % 95 güven aralığı içinde olmalıdır. İki değişken arasında istatistiksel bir ilişki olabilmesi için p değerinin 0,05 değerinden küçük bir değer olması gerekmektedir.

Ki kare (chi square) testi, bağımsız grup oranlarının karşılaştırılmasında en sık kullanılan testtir. Bu testte bir nominal değişkenin, diğer bir nominal değişkenle ilişkili olup olmadığı araştırılır. Gözlenen ile beklenen veriler arasında farkın anlamlı olup olmadığının belirlenmesi temeline dayanır. Bu testte niteliksel veriler kullanılır. Başka bir ifade ile, bu test, iki ya da daha çok grup arasında fark olup olmadığının, iki değişken arasında bağ olup olmadığının saptanmasında kullanılmaktadır.

Tablo 3.6 : Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

	23. Cinsiyetiniz ?	Toplam
--	--------------------	--------

			Erkek	Kadın	
1. Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	23	2	25
		Yüzdesi	57,5%	5%	62,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	4	3	7
		Yüzdesi	10%	7,5%	17,5%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = (12,1) \quad P = (0,382) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 4 kişi (% 10), çalışanlarının çoğunluğunun memnun, 6 kişi (% 15), yarısının memnun, 23 kişi (% 47.5) çok azının memnun olduklarını ifade ederken 1 yönetici (% 2,5) ise çalışanlarının hiyerarşik ilişkilerden memnun olmadığını ifade etmektedir. Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişinin (% 5) çalışanlarının çok azının, 3 kişinin (% 7,5) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişinin (% 2,5) ise çalışanlarının tamamının hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu ifade ettiği tespit edilmiştir.

$P = (0.382) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; erkek ve kadın yöneticiler çalışanlarının hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğu konusunda aynı şekilde düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	24	Öğreniminiz ?	25
		Yüzdesi	62,5%	Yüksek Lisans	62,5%
		Tekrar Sayısı	5		6
	Yarısı	Tekrar Sayısı	1		1
	Hiçbirisi	Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%

	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	4	3	7
		Yüzdesi	10%	7,5%	17,5%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 11,693 \quad P=(0,386) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu ile yöneticilerin “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarından hiçbirinin memnun olmadığını belirtirken, 25 kişi (%62.5) çalışanlarından çok azının, 5 kişi (%12.5) çalışanlarından yarısının, 4 kişi (%10) çalışanlarından çoğunluğunun, 1 kişi (%2,5) ise çalışanlarının tamamının hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu ifade etmektedir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarından yarısının, 3 kişi (%7,5) çalışanlarından çoğunluğunun hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşündüklerini ifade etmektedir.

$P=(0.386) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticilerle yüksek lisans mezunu olan yöneticiler çalışanlarının hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğu konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.7: Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir/ öneri/

proje geliyor ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
2. Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geliyor ?	Çok Azı	Tekrar Sayısı	7	-	7
		Yüzdesi	17,5%	-	17,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	1	8
		Yüzdesi	17,5%	2,5%	20%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	17	5	22
		Yüzdesi	42,5%	12,5%	55%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,834 \quad P=(0,418) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geliyor?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 7 kişi (% 17.5) çalışanlarının çok azından, 4 kişi (%17.5) çalışanlarının yarısından, 17 kişi (% 42.5) çalışanlarının çoğunluğundan, 3 yönetici (% 7.5) ise çalışanlarının tamamından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geldiğini ifade ettikleri bulunmuştur.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısından, 5 kişi (%12.5) çalışanlarının çoğunluğundan iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geldiğini ifade etmişlerdir.

$P=(0,418) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kadın ve erkek yöneticiler çalışanlarından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje gelmesi konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24.Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
2. Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri, proje geliyor ?	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	7	-	7
		Yüzdesi	17.5	-	17.5
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	1	8
		Yüzdesi	17.5	2.5	20
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	19	3	22
		Yüzdesi	47.5	7.5	55
	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7.5	-	7.5
	Toplam	Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90	10	100

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1.490 \quad P=(0.685) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri, proje geliyor?” sorusu ile yöneticilerin “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 7 kişinin (%17.5) çalışanlarının çoğunluğundan, 7 kişi (%17.5) çalışanlarının yarısından, 19 kişinin (%47.5) çalışanlarının çok azından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geldiğini düşündükleri, 3 kişinin (%7.5) ise çalışanlarının hiçbirisinden iş ile ilgili fikir, öneri ve proje gelmediğini ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın yüksek lisans mezunu olan yöneticilerden 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısından, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının çok azından iş ile ilgili fikir, öneri ve proje geldiğini ifade ettiği görülmüştür.

$P=(0.685) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler çalışanlarından yeteri kadar iş ile ilgili fikir, öneri ve proje gelmesi konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.8. Çalışanlarınızın başarı/başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
3. Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?	Değerlendirmiyorum	Tekrar Sayısı	14	3	17
		Yüzdesi	35,9%	7,7%	43,6%
	Genellikle Değerlendiriyorum	Tekrar Sayısı	19	2	21
		Yüzdesi	48,7%	5,1%	53,8%
	Bazen Değerlendiriyorum	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,6%	-	2,6%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	5	39
		Yüzdesi	87,2%	12,8%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 0,706 \quad P=(0,703) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 19 kişinin (%48.7) çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını genellikle, 1 kişinin (% 2.6) ise çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını bazen değerlendirdiklerini, 14 kişinin (% 35.9) ise çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmediklerini ifade ettikleri görülmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişinin (%5.1) çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını genellikle değerlendirdikleri tespit edilmiş iken 3 kişinin (%12.5) ise çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedikleri görülmektedir.

$P=(0.703) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kadın ve erkek yöneticiler çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarının değerlendirilmesi konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
3. Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?	Değerlendirmiyorum	Tekrar Sayısı	16	1	17
		Yüzdesi	41%	2,6%	43,6%
	Genellikle Değerlendiriyorum	Tekrar Sayısı	19	2	21
		Yüzdesi	48,7%	5,1%	53,8%
	Bazen Değerlendiriyorum	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,6%	2,6%
Toplam		Tekrar Sayısı	35	4	39
		Yüzdesi	89,7%	10,3%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 9,116 \quad P=(0,210) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 19 kişinin (%48.7), çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını genellikle değerlendirdikleri, 16 kişinin (%41) ise çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmediklerini ifade ettiği görülmektedir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan 1 kişinin (%2.6) çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını bazen değerlendirdiği, 2 kişinin (%5.1) genellikle değerlendirdiği ve 1 kişinin (%2.6) ise çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını değerlendirmedeği görülmüştür.

$P = (0.210) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarının değerlendirilmesi konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.9: Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
4. Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	14	1	15
		Yüzdesi	35%	2,5%	37,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15,0%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	13	4	17
		Yüzdesi	32,5%	10%	42,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,966 \quad P=(0,579) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 14 kişinin (% 35) çalışanlarından çok azının, 6 kişinin (%15), çalışanlarından yarısının, 13 kişinin (% 32.5), çalışanlarından çoğunluğunun iş ile ilgili kararlara katkı sağladığını, 1 yöneticinin (% 7.5) ise çalışanlarından hiçbirisinin iş ile ilgili kararlara katkı sağlamadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 1 kişinin (% 2.5), çalışanlarından çok azının, 1 kişinin (%2.5), çalışanlarından yarısının, 4 kişinin (%10) ise çalışanlarından çoğunluğunun iş ile ilgili kararlara katkı sağladığını ifade ettikleri bulunmuştur.

$P=(0,579) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kadın ve erkek yöneticiler çalışanlarının iş ile ilgili konularda kararlara katılması konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24.Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
4. Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	15	-	15
		Yüzdesi	37,5%	-	37,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	14	3	17
		Yüzdesi	35%	7,5%	42,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,025 \quad P=(0,388) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor?” sorusu ile sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 15 kişinin (%37.5), çalışanlarının çok azının , 6 kişinin (%15), çalışanlarının yarısının, 14 kişinin (%35), çalışanlarının çoğunluğunun iş ile ilgili kararlara katkı sağladığını, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarının hiçbirisinin iş ile ilgili kararlara katkı sağlamadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısının, 3 kişinin (%7.5) ise çalışanlarının çoğunluğunun iş ile ilgili kararlara katkı sağladığını ifade ettiği bulunmuştur.

$P=(0,388) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının iş ile ilgili konularda kararlara katılması konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.10: Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalaniyor mu ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
5. Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalaniyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	11	4	15
		Yüzdesi	27,5%	10%	37,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	11	1	12
		Yüzdesi	27,5%	2,5%	30%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,081 \quad P=(0,379) > 0.05$$

“Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalaniyor mu?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 11 kişi (% 27.5), çalışanlarının çok azının, 6 kişi (%15), çalışanlarının yarısının, 6 kişi (%15), çalışanlarının çoğunluğunun duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığını, 11 yönetici (% 27.5) ise çalışanlarından hiçbirisinin duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalanmadığını ifade etmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 1 kişi (% 2.5), çalışanlarından çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarından çoğunluğunun duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığını belirtirken, 4 kişi (%10) ise çalışanlarından hiçbirisinin duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalanmadığını ifade etmektedir.

$P=(0,379) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının kurumsal duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığı konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
6. Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	15	-	15
		Yüzdesi	37,5%	-	37,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	10	2	12
		Yüzdesi	25%	5,0%	30%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,698 \quad P=(0,440) > 0.05$$

“Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 10 kişinin (%25), çalışanlarının çok azının, 5 kişinin (%12.5), çalışanlarının yarısının, 6 kişinin (%15), çalışanlarının çoğunluğunun duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığını, 15 kişinin (%37.5) ise çalışanlarının hiçbirisinin duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalanmadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan 2 kişinin (%5) çalışanlarının çok azının, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısının, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarının çoğunluğunun duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığını ifade ettiği belirlenmiştir.

$P=(0,440) > \alpha = 0.05$ olduğu için “ iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur ” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler çalışanlarının kurumsal duyuru ve bildirimlerden yeterli seviyede faydalandığı konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.11: Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
6. Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	9	1	10
		Yüzdesi	22,5%	2,5%	25%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	18	2	20
		Yüzdesi	45%	5%	50%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	2	2	4
		Yüzdesi	5%	5,0%	10%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 4,444 \quad P=(0,217) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 18 kişi (%45) çalışanlarının çok azının, 5 kişi (%12.5), çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5), çalışanlarının çoğunluğunun PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu, 9 kişi (% 22.5) ise çalışanlarının PTT personeli olmaktan gurur duymadığını ifade etmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişi (%5) çalışanlarından çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarından yarısının, 2 kişi (%5) çalışanlarından çoğunluğunun, PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşündüğünü, 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının PTT personeli olmaktan gurur duymadığını ifade etmektedir.

$P=(0,217) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kadın ve erkek yöneticiler çalışanlarının PTT personeli olmaktan duydukları gurur konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
6. Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	8	2	10
		Yüzdesi	20%	5%	25%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	19	1	20
		Yüzdesi	47,5%	2,5%	50%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,333 \quad P=(0,343) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 19 kişinin (%47.5) çalışanlarından çok azının, 6 kişi (%15) çalışanlarından yarısının, 3 kişi (%7.5) çalışanlarından çoğunluğunun PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu, 8 kişinin (%37.5) ise çalışanlarının PTT personeli olmaktan gurur duymadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan 1 kişinin (%2.5), çalışanlarının çok azının, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının çoğunluğunun PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu, 1 kişinin (%2.5) ise PTT personeli olmaktan gurur duymadığını ifade ettiği belirlenmiştir.

$P=(0,343) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının PTT personeli olmaktan duydukları gurur konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.12: Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
7. Çalışanlarınız kültürel , sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu ?	Çok Azı	Tekrar Sayısı	3	2	5
		Yüzdesi	7,9%	5,3%	13,2%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10,5%	-	10,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	24	2	26
		Yüzdesi	63,2%	5,3%	68,4%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	2	3
		Yüzdesi	2,6%	5,3%	7,9%
Toplam		Tekrar Sayısı	32	6	38
		Yüzdesi	84,2%	15,8%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 10,076 \quad P=(0,118) > 0.05$$

“Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 3 kişinin (%7.9), çalışanlarından çok azının, 4 kişinin (%10.5) çalışanlarının yarısının, 24 kişinin (%63.2) çalışanlarının çoğunluğunun kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağladığını, 1 yöneticinin (% 2.6) ise çalışanlarının kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağlamadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişinin (%5.3) çalışanlarından çok azının, 2 kişinin (%5.3) çalışanlarının çoğunluğunun, 2 yöneticinin (%2.5) ise çalışanlarının tamamının kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağladığını ifade ettiği görülmektedir.

$P=(0,118) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının kültürel ve sosyal faaliyetlere yeterince katılım sağladığı konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
7. Çalışanlarınız kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu ?	Çok Azı	Tekrar Sayısı	4	1	5
		Yüzdesi	10,5%	2,6%	13,2%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10,5%	-	10,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	23	3	26
		Yüzdesi	60,5%	7,9%	68,4%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,9%	-	7,9%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	4	38
		Yüzdesi	89,5%	10,5%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,328 \quad P=(0,722) > 0.05$$

“Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılım sağlıyor mu?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 4 kişi (%10.5) çalışanlarından çok azının, 4 kişi (%10.5) çalışanlarından yarısının, 23 kişi (%60.5) çalışanlarından çoğunluğunun, 3 kişinin de (%7.9) çalışanlarının tamamının kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağladığını ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan 1 kişi (%2.6) çalışanlarının çok azının, 3 kişi (%7.9) çalışanlarının çoğunluğunun kültürel ve sosyal faaliyetlere katılım sağladığını ifade etmektedir.

$P=(0,722) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının kültürel ve sosyal faaliyetlere yeterince katılım sağladığı konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.13: Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23.Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
8. Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5,1%	-	5,1%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	12	1	13
		Yüzdesi	30,8%	2,6%	33,3%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10,3%	-	10,3%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	7	2	9
		Yüzdesi	17,9%	5,1%	23,1%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	8	3	11
		Yüzdesi	20,5%	7,7%	28,2%
Toplam		Tekrar Sayısı	33	6	39
		Yüzdesi	84,6%	15,4%	100%

Ki-Kare (χ^2) = 3,199 P=(0,525) > 0.05

“Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 12 kişi (%30.8) çalışanlarının çok azının, 4 kişi (%10.3) çalışanlarının yarısının, 7 kişi (%17.9) çalışanlarının çoğunluğunun, 8 kişi (%20.5) çalışanlarının tamamının motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyorken 2 yönetici (% 5.1) ise çalışanlarının motivasyonunun yeterli düzeyde olmadığını ifade etmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 1 kişi (%2.6) çalışanlarından çok azının, 2 kişi (%5.1) çalışanlarının çoğunluğunun ve 2 yönetici de (%2.5) çalışanlarının tamamının motivasyonunun yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedir.

P=(0,525) > α = 0.05 olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunun yeterli olduğunu konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
8. Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5,1%	-	5,1%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	13	-	13
		Yüzdesi	33,3%	-	33,3%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10,3%	-	10,3%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	8	1	9
		Yüzdesi	20,5%	2,6%	23,1%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	9	2	11
		Yüzdesi	23,1%	5,1%	28,2%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	3	39
		Yüzdesi	92,3%	7,7%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,436 \quad P=(0,488) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 13 kişi (%33.3) çalışanlarından çok azının, 4 kişi (%10.3) çalışanlarından yarısının, 8 kişi (%20.5) çalışanlarından çoğunluğunun ve 3 kişi (%7.9) ise çalışanlarının tamamının motivasyonunun yeterli düzeyde olduğunu düşünmektedir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olanlardan 1 kişinin (%2.6) çalışanlarının çoğunluğunun, 2 kişi de (%5.1) çalışanlarının tamamının motivasyonunu yeterli düzeyde bulduğunu ifade ettiği belirlenmiştir.

$P=(0,488) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının motivasyonlarının yüksek olduğu konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.14: Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
9. Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	1	2
		Yüzdesi	2,5%	2,5%	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	18	2	20
		Yüzdesi	25%	5%	30%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	10	2	12
		Yüzdesi	45%	5%	50,0%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,353 \quad P=(0,502) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 18 kişi (%45) çalışanlarından çok azının, 5 kişi (%12.5) çalışanlarının yarısının, 10 kişi (%25) çalışanlarının çoğunluğunun niteliklerine uygun bir işte çalıştıklarının düşünüyor iken 1 yönetici (% 2.5) ise çalışanlarının hiçbirisinin niteliklerine uygun bir işte çalışmadığını düşünmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişi (%5) çalışanlarından çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5) çalışanlarının çoğunluğunun ve 2 yönetici de (%2.5) çalışanlarının tamamının niteliklerine uygun bir işte çalıştıklarının düşünüyor iken 1 yönetici (%2.5) ise çalışanlarının hiçbirisinin niteliklerine uygun bir işte çalışmadığını düşündükleri bulunmuştur.

$P=(0,502) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının niteliklerine uygun işlerde çalıştıkları konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
9. Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	10	1	12
		Yüzdesi	25%	5,0%	30%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	19	2	20
		Yüzdesi	47,5%	2,5%	50%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,667 \quad P=(0,644) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 10 kişinin (%25) çalışanlarından çok azının, 5 kişinin (%12.5) çalışanlarından yarısının, 19 kişinin (%47.5) çalışanlarından çoğunluğunun niteliklerine uygun bir işte çalıştığını ancak 2 kişinin (%7.9) ise çalışanlarının hiçbirisinin niteliklerine uygun bir işte çalışmadığını düşündüğü tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olanlardan 1 kişinin (%2.5) çalışanlarından çok azının, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısının ve 2 kişinin de (%5.1) çalışanlarının çoğunluğunun niteliklerine uygun bir işte çalıştığını düşündükleri belirlenmiştir.

$P=(0,644) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının niteliklerine uygun işlerde çalıştıkları konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.15: Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
10. Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	17	2	19
		Yüzdesi	42,5%	5%	47,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	5	3	8
		Yüzdesi	12,5%	7,5%	20%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 4,536 \quad P=(0,209) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 17 kişi (%42.5) çalışanlarının çok azından, 6 kişi (%15) çalışanlarının yarısından, 5 kişi (%12.5) çalışanlarının çoğunluğundan görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldıklarını, 6 yönetici (% 2.5) ise çalışanlarının hiçbirisinden geri dönüşüm bilgisi almadıklarını ifade etmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişi (%5) çalışanlarının çok azından, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısından, 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çoğunluğundan görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldıklarını ifade etmişlerdir.

$P=(0,209) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldıkları konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
10. Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	7	3	10
		Yüzdesi	17,5	7,5%	25%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	-	7
		Yüzdesi	17,5%	-	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	16	1	17
		Yüzdesi	40%	2,5%	20%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,208 \quad P=(0,530) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 7 kişi (%17.5) çalışanların çok azından, 7 kişi (%17.5) çalışanlarının yarısından, 16 kişi (%40) çalışanlarının çoğunluğundan görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldıklarını, 6 kişi (%15) ise çalışanlarının hiçbirisinden geri dönüşüm bilgisi almadıklarını ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olanlardan 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çok azından, 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının çoğunluğundan geri dönüşüm bilgisi aldıklarını ifade etmiştir.

$P=(0,530) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi aldıkları konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.16: Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23- Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
11. Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	12	2	14
		Yüzdesi	30%	5%	35%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	14	2	16
		Yüzdesi	35%	5%	40%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 6,106 \quad P=(0,191) > 0.05$$

“Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 12 kişi (%30) çalışanlarının çok azının, 6 kişi (%15) çalışanlarının yarısının, 14 kişi (%35) çalışanlarının çoğunluğunun kendini geliştirme imkanlarından faydalandığını, 2 yönetici (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin kendini geliştirme imkanlarından faydalanmadığını düşünmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 2 kişi (%5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5) çalışanlarının çoğunluğunun ve 1 kişi de (%2.5) çalışanlarının tamamının kendini geliştirme imkanlarından faydalandığını ifade etmektedir.

$P=(0,191) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının kendilerini geliştirme imkanlarından yeterince faydalandıklarını düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
11. Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	12	1	13
		Yüzdesi	30%	2,5%	32,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	15	2	17
		Yüzdesi	37,5%	5,0%	35%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,012 \quad P=(0,908) > 0.05$$

“Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu yöneticilerden 12 kişi (%30) çalışanlarının çok azının, 6 kişi (%15) çalışanlarının yarısının, 15 kişi (%37.5) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının tamamının kendini geliştirme imkanlarından faydalandığını düşünürken, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin kendini geliştirme imkanlarından faydalanmadığını ifade etmektedir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının ve 2 kişi (%2.5) ise çalışanlarının çoğunluğunun kendilerini geliştirme imkanlarından faydalandığını ifade etmiştir.

$P=(0,908) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının kendilerini geliştirme imkanlarından yeterince faydalandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.17: Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
12. Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	1	3
		Yüzdesi	5%	2,5%	7,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	8	1	9
		Yüzdesi	20%	2,5%	22,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	1	8
		Yüzdesi	17,5%	2,5%	20%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	17	2	19
		Yüzdesi	42,5%	5%	47,5%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 7,952 \quad P=(0,193) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 8 kişi (%20) çalışanlarının çok azının, 7 kişi (%15) çalışanlarının yarısının, 17 kişi (%42.5) çalışanlarının çoğunluğunun ekip çalışmasına önem verdiğini, 2 yöneticinin (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin ekip çalışmasına önem vermediğini düşünmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5) çalışanlarının çoğunluğunun ve 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının tamamının ekip çalışmasına önem verdiğini, ancak 1 kişi (%2.5) çalışanlarının ekip çalışmasına önem vermediğini ifade etmiştir.

$P=(0,193) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının ekip çalışmasına büyük önem verdiğini düşünmektedirler.

B) * 24.Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
12. Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	1	3
		Yüzdesi	5%	2,5%	7,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	8	-	8
		Yüzdesi	20%		20%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	1	8
		Yüzdesi	17,5%	2,5%	20%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	18	2	20
		Yüzdesi	45%	5%	50%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		% of Toplam	2,5%	-	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		% of Toplam	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 5,093 \quad P=(0,278) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 18 kişinin (%45), çalışanlarının çoğunluğunun, 7 kişinin(%17.5), çalışanlarının yarısının, 8 kişinin (%20) çalışanlarının çok azının, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının tamamının ekip çalışmasına önem verdiğini, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin ekip çalışmasına önem vermediğini ifade ettikleri görülmüştür.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişinin (%5) çalışanlarının çoğunluğunun ekip çalışmasına önem verdiğini ancak 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının hiçbirisinin ekip çalışmasına önem vermediğini düşündüğünü ifade ettiği tespit edilmiştir.

$P=(0,278) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının ekip çalışmasına büyük önem verdiğini düşünmektedirler.

Tablo 3.18: Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?**A) * 23. Cinsiyetiniz ?**

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
13. Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	8	1	9
		Yüzdesi	20%	2,5%	22,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	9	3	12
		Yüzdesi	22,5%	7,5%	30%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	15	1	16
		Yüzdesi	37,5%	7,5%	45%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 6,362 \quad P=(0,174) > 0.05$$

“Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 9 kişi (%22.5) çalışanlarının çok azının, 2 kişi (%5) çalışanlarının yarısının, 15 kişi (%37.5) çalışanlarının çoğunluğunun bilgi ve tecrübelerini paylaştığını, 8 yönetici (%20) ise çalışanlarından hiçbirisinin kendileriyle bilgi ve tecrübelerini paylaşmadıklarını ifade etmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çoğunluğunun ve 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının tamamının bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaştığını ifade etmekte ancak 1 kişi (%2.5) çalışanlarının hiçbirisinin bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaşmadığını belirtmektedir.

$P=(0,174) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının kendileriyle, bilgi ve tecrübelerini paylaştıklarını düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
13. Çalışanlarınız bilgi ve tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	9	-	9
		Yüzdesi	22,5%	-	22,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	9	1	10
		Yüzdesi	22.5%	2,5%	25%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	1	1	2
		Yüzdesi	2,5%	2,5%	5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	16	2	19
		Yüzdesi	40%	5,0%	45%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 4,691 \quad P=(0,320) > 0.05$$

“Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 16 kişi (%40) çalışanlarından çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının, 9 kişi (%22.5) çalışanlarından çoğunluğunun, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının tamamının bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaştığını, 9 kişi (%22.5) ise çalışanlarının hiçbirisinin bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaşmadıklarını ifade etmektedir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5) çalışanlarının çoğunluğunun bilgi ve tecrübelerini kendileriyle paylaştıklarını ifade etmiştir.

$P=(0,320) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının kendileriyle, bilgi ve tecrübelerini paylaştıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.19: Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?**A) * 23. Cinsiyetiniz ?**

			23.Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
14. Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15%	-	15%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	7	-	7
		Yüzdesi	17,5%	-	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	19	5	24
		Yüzdesi	47,5%	12,5%	60%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 8,954 \quad P=(0,162) > 0.05$$

“Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 6 kişinin (%15), çalışanlarının çok azının, 7 kişinin (%17.5), çalışanlarının yarısının, 19 kişinin (%47.5) çalışanlarının çoğunluğunun işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu, 2 yöneticinin (%5) ise çalışanlarından hiçbirisinin işini daha iyi yapma konusunda istekli olmadıklarını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 5 kişinin (%12.5), çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişinin de (%2.5) çalışanlarının tamamının işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu ifade ettiği belirlenmiştir.

$P=(0,162) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının işlerini daha iyi yapma konusunda istekli olduklarını düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
14. Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	-	2
		Yüzdesi	5%	-	5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	6	1	7
		Yüzdesi	15%	2,5%	17,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	22	2	24
		Yüzdesi	55%	5%	60%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
Yüzdesi		2,5%	-	2,5%	
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 0,847 \quad P=(0,932) > 0.05$$

“Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 5 kişinin (%12.5), çalışanlarından çok azının, 6 kişinin (%15) çalışanlarının yarısının, 22 kişinin (%55) çalışanlarından çoğunluğunun, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının tamamının işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin işini daha iyi yapma konusunda istekli olmadığını ifade ettiği görülmüştür.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişinin (%2.5), çalışanlarının çok azının, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısının, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının çoğunluğunun işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu ifade ettiği tespit edilmiştir.

$P=(0,932) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının işlerini daha iyi yapma konusunda istekli olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.20: Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?**A) * 23.Cinsiyetiniz ?**

			23. Cinsiyetiniz?		Toplam
			Erkek	Kadın	
15. Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	4	1	5
		Yüzdesi	10,3%	2,6%	12,8%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15,4%	-	15,4%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10,3%	-	10,3%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	19	4	23
		Yüzdesi	48,7%	10,3%	58,7%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,6%	2,6%
Toplam		Tekrar Sayısı	33	6	39
		Yüzdesi	84,6%	15,4%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 7,471 \quad P=(0,113) > 0.05$$

“Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 19 kişi (%48.7) çalışanlarının çoğunluğunun, 4 kişi (%10.3) çalışanlarının yarısının, 6 kişi (%15.4) çalışanlarının çok azının, iş ile ilgili yaratıcılıklarını desteklediğini, 4 yönetici (%10.3) ise çalışanlarından hiçbirisinin iş ile ilgili yaratıcılıklarını desteklemediklerini ifade etmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 4 kişi (%10.3) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişi (%2.6) çalışanlarının tamamının iş ile ilgili yaratıcılıklarını desteklediğini, 1 kişi (%2.6) ise çalışanlarının hiçbirisinin iş ile ilgili yaratıcılığını desteklemediğini ifade etmiştir.

$P=(0,113) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının kendilerini iş ile ilgili konulardaki yaratıcılıklarını desteklediklerini düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
15. Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	4	1	5
		Yüzdesi	10,3%	2,6%	12,8%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	6	-	6
		Yüzdesi	15,4%	-	20,5 %
	Yarısı	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,7%	2,6%	10,3%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	21	2	23
		Yüzdesi	53,8%	5,1%	59%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,6%	-	2,6%
Toplam		Tekrar Sayısı	35	4	39
		Yüzdesi	89,7%	10,3%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,321 \quad P=(0,677) > 0.05$$

“Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 22 kişi (%55) çalışanlarından çok azının, 6 kişi (%15) çalışanlarının yarısının, 5 kişi (%12.5) çalışanlarından çoğunluğunun, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının tamamının işini daha iyi yapma konusunda istekli olduğunu, 2 kişi (%5) ise çalışanlarının hiçbirisinin işini daha iyi yapma konusunda istekli olmadığını ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişi (%2.6) çalışanlarının yarısının, 2 kişi (%5.1) çalışanlarının çoğunluğunun yaratıcılıklarını desteklediklerini, 1 kişi (%2.6) ise çalışanlarının hiçbirisinin yaratıcılıklarını desteklemediğini ifade etmişlerdir.

$P=(0,667) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının kendilerini iş ile ilgili konulardaki yaratıcılıklarını desteklediklerini düşünmektedirler.

Tablo 3.21: Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?**A) * 23. Cinsiyetiniz ?**

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
16. Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	2	2	4
		Yüzdesi	5%	5%	10%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	1	3	4
		Yüzdesi	2,5%	7,5%	10%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	9	-	9
		Yüzdesi	22,5%	-	22,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	22	-	22
		Yüzdesi	55%	-	55%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	-	1	1
		Yüzdesi	-	2,5%	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15,0%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 11,451 \quad P=(0,322) > 0.05$$

“Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 22 kişi (%55) çalışanlarının çok azının, 9 kişi (%22.5) çalışanlarının yarısının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çoğunluğunun çalışma ortamını etkin kullandığını, 2 yönetici (%5) ise çalışanlarından hiçbirisinin çalışma ortamını etkin kullanamadığını ifade etmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çok azının, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının tamamının çalışma ortamını etkin kullandığını, 2 kişi (%5) ise çalışanlarının çalışma ortamını etkin kullanamadığını ifade ettikleri belirlenmiştir.

$P=(0,322) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının çalışma ortamlarını etkin bir şekilde kullandıklarını düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
16. Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10%	-	10%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	8	1	9
		Yüzdesi	20%	2,5%	22,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	22	3	25
		Yüzdesi	55%	7,5%	62,5%
	Tamamı	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 0,790 \quad P=(0,940) > 0.05$$

“Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 1 kişinin (%2.5) çalışanlarından çok azının, 8 kişinin (%20) çalışanlarının yarısının, 22 kişinin (%55) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının tamamının çalışma ortamını etkin kullandığını düşündükleri, 4 kişinin (%5) ise çalışanlarının çalışma ortamını etkin kullanmadığını ifade ettikleri görülmüştür.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarının yarısının çalışma ortamını etkin kullandığını ifade ettikleri tespit edilmiştir.

$P=(0,940) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının çalışma ortamlarını etkin bir şekilde kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.22: Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?**A)* 23. Cinsiyetiniz ?**

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
17. Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	13	-	13
		Yüzdesi	32,5%	-	32,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	15	4	19
		Yüzdesi	37,5%	10%	47,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,467 \quad P=(0,325) > 0.05$$

“Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 15 kişi (%37.5) çalışanlarının çok azının, 13 kişi (%32.5) çalışanlarının yarısının, 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çoğunluğunun gerçek performanslarını işte kullandığını, 3 yönetici (%7.5) ise çalışanlarından hiçbirisinin gerçek performanslarını işyerinde kullanmadığını ifade etmektedir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 4 kişi (%10) çalışanlarından çoğunluğunun, 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azının gerçek performanslarını işlerinde kullandığını, 1 kişi (%2.5) ise gerçek performanslarını işlerinde kullanmadığını ifade etmiştir.

$P=(0,325) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının performanslarının büyük bir kısmını, işyerindeki iş ve işlemlerini yaparken kullandıklarını düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
17. Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	18	1	19
		Yüzdesi	45%	2,5%	47,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	11	2	13
		Yüzdesi	27,5%	5,0%	32,5%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10%	-	10%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,337 \quad P=(0,505) > 0.05$$

“Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 18 kişi (%45) çalışanlarından çok azının, 11 kişi (%27.5) çalışanlarının yarısının, 4 kişi (%10) çalışanlarının çoğunluğunun, gerçek performanslarını işlerinde kullandığını, 3 kişi (%7.5) ise çalışanlarının gerçek performanslarını işyerlerindeki işlerinde kullanmadıklarını ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azının, 2 kişi (%5) çalışanlarının yarısının gerçek performanslarını kullandığını, 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının gerçek performanslarını işlerinde kullanmadıklarını düşündüğünü belirtmiştir.

$P=(0,505) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının performanslarının büyük bir kısmını, işyerindeki iş ve işlemlerini yaparken kullandıklarını düşünmektedirler.

Tablo 3.23: Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
18. Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu ?	Çok Geç	Tekrar Sayısı	6	3	9
		Yüzdesi	15%	7,5%	22,5%
	Geç	Tekrar Sayısı	28	3	31
		Yüzdesi	70%	7,5%	77,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,061 \quad P=(0,280) > 0.05$$

“Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?” sorusu “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek yöneticilerden 28 kişinin çalışanlarının %70’nin kendilerine verilen görevleri geç tamamladıklarını, 6 kişinin ise çalışanlarının %15’nin kendilerine verilen görevleri çok geç tamamladığını ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın yöneticilerden 3 kişi çalışanlarının %7.5’nin verilen görevleri geç tamamladığını, 3 kişi ise çalışanlarının (%7.5)’nin verilen görevleri verilen sürelerde yerine getirdiklerini ifade etmiştir.

$P=(0,280) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının verilen görevleri, verilen sürelerde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
18. Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu ?	Çok Geç	Tekrar Sayısı	9	-	9
		Yüzdesi	22,5%	-	22,5%
	Geç	Tekrar Sayısı	27	4	31
		Yüzdesi	67,5%	10%	22,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,290 \quad P=(0,256) > 0.05$$

“Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu?” sorusu “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olanlardan 9 kişinin çalışanlarının %22.5’nin kendilerine verilen görevleri çok geç tamamladıklarını, 27 kişinin ise çalışanlarının %67.5’nin kendilerine verilen görevleri geç tamamladığını ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerden 4 kişi, çalışanlarının %10’nun verilen görevleri geç tamamladığını ifade etmiştir.

$P=(0,256) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının çalışanlarının verilen görevleri, verilen sürelerde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 3.24: Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
19. Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	4	2	6
		Yüzdesi	10%	5%	67,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10%	-	10%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	23	4	27
		Yüzdesi	57,5%	10%	15%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,818 \quad P=(0,421) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek olan yöneticilerden 23 kişi (%57.5) çalışanlarından çoğunluğunun, 4 kişi (%10) çalışanlarının yarısının, 4 kişi (%10) çalışanlarının çok azının, verilen görevi yeterli düzeyde yaptığını, 3 kişi (%7.5) ise çalışanlarının verilen görevi yeterli düzeyde yerine getirmediğini düşünmektedir.

Buna karşın, kadın olan yöneticilerden 4 kişi (%10) çalışanlarının çoğunluğunun, 2 kişi (%5) ise çok azının çalışanlarının verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getirdiği ifade etmiştir.

$P=(0,421) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
19. Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	5	1	6
		Yüzdesi	12,5%	2,5%	15%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	4	-	4
		Yüzdesi	10%	-	10%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	24	3	27
		Yüzdesi	60%	7,5%	67,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,111 \quad P=(0,774) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 5 kişi (%2.5) çalışanlarından çok azının, 4 kişi (%10) çalışanlarının yarısının, 24 kişi (%60) çalışanlarının çoğunluğunun, verilen görevi yeterli düzeyde yerine getirdiğini, 3 kişinin (%7.5) ise çalışanlarının verilen görevi yeterli düzeyde yerine getirmediklerini ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu yöneticilerden 3 kişi (%7.5) çalışanlarının çoğunluğunun, 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarının çok azının verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getirdiğini ifade etmiştir.

$P=(0,774) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının verilen görevleri yeterli düzeyde yerine getirdiklerini düşünmektedirler.

Tablo 3.25: Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?

A) * 23.Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
20. Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	6	2	8
		Yüzdesi	15%	5%	20%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	13	1	14
		Yüzdesi	32,5%	2,5%	35,0%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	14	3	17
		Yüzdesi	35%	7,5%	42,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 1,575 \quad P=(0,665) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek olan yöneticilerden 14 kişinin (%35) çalışanlarının çoğunluğunu, 13 kişinin (%32.5) çalışanlarının yarısını, 6 kişinin (%15) çalışanlarının çok azını, eğitim yönünden yeterli bulduğunu, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarını eğitim yönünden yeterli bulmadığını ifade ettiği tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın olan yöneticilerden 3 kişi (%7.5), çalışanlarının çoğunluğunu, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının yarısını, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının çok azını eğitim yönünden yeterli düzeyde bulmadığını ifade ettiği belirlenmiştir.

$P=(0,665) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; kadın ve erkek yöneticiler, çalışanlarının eğitim yönünden yeterli olduğu konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

B) * 24. Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
20. Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?	Hiçbirisi	Tekrar Sayısı	1	-	1
		Yüzdesi	2,5%	-	2,5%
	Çok Azı	Tekrar Sayısı	16	1	17
		Yüzdesi	40%	2,5%	42,5%
	Yarısı	Tekrar Sayısı	12	2	14
		Yüzdesi	30%	5%	35%
	Çoğunluğu	Tekrar Sayısı	7	1	8
		Yüzdesi	17,5%	2,5%	20%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 0,773 \quad P=(0,856) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 16 kişi (%40) çalışanlarının çok azını, 12 kişi (%30) çalışanlarının yarısını, 7 kişi (%17.5) çalışanlarının çoğunluğunu eğitim yönünden yeterli bulduğunu, 1 kişi (%2.5) ise çalışanlarını eğitim yönünden yeterli bulmadığını ifade etmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerden 1 kişi (%2.5) çalışanlarının çok azını, 2 kişi (%5) çalışanlarının yarısını, 1 kişi de (%2.5) çalışanlarının çoğunluğunu eğitim yönünden yeterli düzeyde bulduğunu ifade etmiştir.

$P=(0,856) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; üniversite mezunu olan yöneticiler ile yüksek lisans mezunu yöneticiler, çalışanlarının eğitim yönünden yeterli olduğu konusunda aynı şeyi düşünmektedirler.

Tablo 3.26: Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?

A) * 23. Cinsiyetiniz ?

			23. Cinsiyetiniz ?		Toplam
			Erkek	Kadın	
21. Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?	Mesleki/Kariyer Geliştirme	Tekrar Sayısı	24	3	27
		Yüzdesi	60%	7,5%	67,5%
	Kalite Yönetim Sistemi	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
	Kişisel Gelişim	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
	Ölçme ve Analiz Yöntemleri	Tekrar Sayısı	2	1	3
		Yüzdesi	5%	2,5%	7,5%
	Diğer	Tekrar Sayısı	2	1	3
		Yüzdesi	5%	2,5%	7,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	34	6	40
		Yüzdesi	85%	15%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 2,745 \quad P=(0,601) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu ile “cinsiyet durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; erkek olan yöneticilerden 24 kişinin (%60) çalışanlarının “Mesleki/Kariyer Geliştirme” konusunda, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Kalite Yönetim Sistemi” konusunda, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Kişisel Gelişim” konusunda, 2 kişinin (%5) çalışanlarının “Ölçme ve Analiz Yöntemleri” konusunda, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının “Diğer” konularda eğitime ihtiyacı olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir.

Buna karşın, kadın olan yöneticilerden 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Mesleki/Kariyer Geliştirme” konusunda, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının “Kalite Yönetim Sistemi” konusunda, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının “Ölçme ve Analiz Yöntemleri” konusunda, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarının “Diğer” konularda eğitime ihtiyacını olduğunu düşündüğünü ifade ettiği tespit edilmiştir.

$P=(0,601) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır.

B) * 24.Öğreniminiz ?

			24. Öğreniminiz ?		Toplam
			Üniversite	Yüksek Lisans	
21. Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?	Mesleki/Kariyer Geliştirme	Tekrar Sayısı	25	2	27
		Yüzdesi	62,5%	5%	67,5%
	Kalite Yönetim Sistemi	Tekrar Sayısı	3	1	4
		Yüzdesi	7,5%	2,5%	10%
	Kişisel Gelişim	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
	Ölçme ve Analiz Yöntemleri	Tekrar Sayısı	3	-	3
		Yüzdesi	7,5%	-	7,5%
	Diğer	Tekrar Sayısı	2	1	3
		Yüzdesi	5%	2,5%	7,5%
Toplam		Tekrar Sayısı	36	4	40
		Yüzdesi	90%	10%	100%

$$\text{Ki-Kare } (\chi^2) = 3,683 \quad P=(0,451) > 0.05$$

“Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusu ile “öğrenim durumu” arasındaki ikili ilişki tablosu incelendiğinde; üniversite mezunu olan yöneticilerden 25 kişinin (%62.5) çalışanlarının “Mesleki/Kariyer Geliştirme” konusunda, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Kalite Yönetim Sistemi” konusunda, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Kişisel Gelişim” konusunda, 3 kişinin (%7.5) çalışanlarının “Ölçme ve Analiz Yöntemleri” konusunda, 2 kişinin (%5) ise çalışanlarının “Diğer” konularda eğitime ihtiyacı olduğunu düşündüğü tespit edilmiştir.

Buna karşın, yüksek lisans mezunu olan yöneticilerden 2 kişinin (%5), çalışanlarının “Mesleki/Kariyer Geliştirme” konusunda, 1 kişinin (%2.5) çalışanlarının “Kalite Yönetim Sistemi” konusunda, 1 kişinin (%2.5) ise çalışanlarının “Diğer” konularda eğitime ihtiyacını olduğunu düşündüğünü ifade ettiği tespit edilmiştir.

$P=(0,451) > \alpha = 0.05$ olduğu için “iki değişken arasında istatistiksel ilişki yoktur” sonucuna ulaşılmıştır.

SONUÇ

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte küresel değişim dinamiklerinin beraberinde getirdiği toplumsal, siyasal, ekonomik, felsefi ve kültürel değişim ve dönüşümler; modern toplumun düşünce ve davranış kalıplarını değiştirmiş bulunmaktadır. Bütün bunlarla birlikte ağırlık noktası geleneksel endüstri alanlarından haberleşme ve bilgi işlem teknolojisi alanlarına kayan ilerleme çizgisinin;

- Ekonomik alanda artan ve çeşitlenen tüketici talepleriyle rekabeti sertleştirerek yerel ve ulusal pazarların küreselleşmesini,
- Siyasal alanda bireyci ve özgürlükçü düşüncelerin, temel insan haklarının ve siyasal katılma isteklerinin yaygınlaşmasıyla totaliter merkeziyetçi devlet yapılarının çözülmesini,
- Yönetim alanında, esnek yönetim ve örgütlenme yaklaşımlarının benimsenmesiyle Taylorist ve Fordist üretim anlayışlarının aşılmasını,
- Kamu yönetimi alanında, katı hiyerarşik esaslara göre yapılanmış bürokratik örgütlenmelerin sorgulanmasını beraberinde getirdiği bilinmektedir.

Toplum hayatının her alanında gelişme gösteren bu yeni yaklaşım ve modellerin; özleri itibariyle yarışma ruhu, girişimcilik, esneklik, etkenlik, kârlılık, verimlilik, katılım gibi toplam kalite felsefesinin temel unsurlarıyla bütünleşen, tek taraflı örgütsel amaçların ve kamu otoritesi önceliklerinin yerine birey tercihlerini ön plana alan yenilikler ihtiva ettikleri görülmektedir.

Küreselleşmenin etkilerini gösterdiği her alanda, üretileni çözümlerin ve geliştirilen modellerin merkezine bireyin ve rey tercihlerinin konulması, yönetsel gelişme süreci içinde postmodern değişim çizgisinin temel niteliğini tam olarak açıklamaya yetmemektedir.

Ekonomik, siyasal ve yönetsel alanlarda birey tercihleri ekseninde oluşan postmodern değişim sürecine ve insan odaklı yaklaşımları kapsayıcı niteliği ile bu sürecin nispeten en uç noktasında yer alan toplam kalite felsefesine köklü eleştiriler yönetilmektedir. Bunlardan en önemlisi, birey özelemlerini en iyi şekilde karşılayacağı öne sürülen esnek yönetim modellerin bu arada kalite odaklı modellerin, aslında kapitalizmin küresel değişim şartlarında geleneksel Taylorist ve Fordist yönetim model-

lerinin yetersiz kalması nedeniyle uğradığı kârlılık krizinin aşamasında bir çıkış yolu olarak üretilen yeni sağ politikaların birer uygulama aracı olarak geliştirildikleri yönündedir. Öte yandan kamu yönetiminin örgütlenme ve işleyişinde, girişimcilik, rekabet, kârlılık, verimlilik, etkenlik gibi piyasa ideolojisine dayalı ilkelerin esas alınmasının; devletin temel varlık nedeni olan kamu yararını gözetme, eşitliği ve toplumsal adaleti sağlama amaçlarının ikinci plana atılması hatta yok sayılması sonucuna doğurduğu tartışılmaktadır.

XX' inci Yüzyılın son çeyreğine kadar küresel arz-talep dengesizliği nedeniyle sürekli var olan talep fazlasını karşılamak üzere üretim ve pazarlama politikalarının geliştirilmesinde ölçek; ekonomisinin ve düşük maliyetin sağladığı rekabet üstünlüğüyle hareket edilmesi uzun süre bir çıkış yolu olarak görülmüştür. Ancak bu yaklaşım, iletişim ve bilgi işlem teknolojisi deki ilerlemeler, finansal ve endüstriyel pazar boyutlarının küreselleşmesi sonucu, dünya ölçeğindeki toplam talebin toplam arzın gerisinde kalmasıyla geçerliliğini kısa sürede kaybetmiştir.

Ekonomik alanda üstünlük kriterlerinin büyüklükten esnekliğe, miktardan kaliteye, ölçek ekonomisinden çeşitliliğe teknoloji odaklılıktan müşteri odaklılığa kaymasına neden olan yeni örgütlenme ve üretim anlayışı, geleneksel yönetim yaklaşımlarını derinden sarsmıştır. Bu doğrultuda, geleneksel yöntemin, sistemi ya da örgütü öne alan merkeziyetçi güç yapılanmalarından kalite ve müşteri memnuniyetini hedefleyen, bireyin önceliklerini ve tatminini esas alan, adem-i merkeziyetçi, esnek ve katılımcı oluşumlara yönelik süreci hızlanırken, kamu yönetimleri de aynı değişim sürecinin etkisi altında kalmışlardır.

Küresel ölçekte ekonomik, toplumsal ve siyasal yapılanmalara yön veren birey odaklı ve piyasa ideolojisi eksenli değişimin kamu yönetimlerini etkilemesi; devletin rolünün, işlevlerisin ve vatandaşlar karşısındaki konumunun tartışılmasını da beraberinde getirmiştir. Bütün bu tartışmalar, aynı zamanda kamu hizmetinin tanımı konusunda yeni anlayış ve yaklaşımları gündeme getirmiş; kamu hizmeti sunucuları ile bu hizmetten yararlananların birbirleriyle olan ilişkilerinin hangi temelde yürütülmesi gerektiğinin sorgulanmasını sağlamıştır.

Hangi kamu hizmetinin ne şekilde yürütüleceği konusunda geçerli olacak kriterler nelerdir? Kamu hizmetlerini yerine getirecek örgütlerin kurulmasını, çalışma esaslarının belirlenmesini, buralarda görev yapacak personelin ve yöneticilerin işbaşına

getirilmesini sağlayacak siyasal ve yönetsel mekanizmalar hangi temel ilke ve kurallara göre işletilecektir? Kamu örgütü-kamu personeli-vatandaş bağlamında bakıldığında, insan merkezli yönetim felsefesinin özünü oluşturan "müşteri-tedarikçi" ilişkisi nasıl kurulacaktır? Bütün bunlar, vatandaşları kamu örgütlenmesinin objesi, pasif ve yönetilen varlıklar olarak gören, devlet merkezli geleneksel kamu yönetimi anlayışının; müşteri odaklı, katılımcı vatandaş mantığı altında sorgulanması halinde karşımıza çıkan sorulardır.

Görünürde seçim ve temsil mekanizmalarının bulunduğu ve demokratik süreçlerin biçimsel olarak işletildiği, ancak vatandaşların kamu hizmetlerinin belirlenmesi, planlanması, finansmanının sağlanması, yürütülmesi ve denetimi alanlarında gerçek anlamda söz sahibi olmalarını sağlayacak nitelikteki bir siyasal yapılanmaya işlerlik kazandırılmadığı durumlarda, katılımcı-demokratik yönetim beklentilerinin karşılanması açısından ortaya çıkacak sonuçlar dikkate değerdir. Bu durumda, kalite felsefesinin ve insan merkezli esnek yönetim yaklaşımlarının özünü oluşturan müşteri-tedarikçi ilişkisinin bir anlamda tersine dönmesi; devletin müşteri, vatandaşın ise tedarikçi konumuna gelmesi söz konusudur. Böylesi bir ilişkide, vatandaşlar bir bakıma devleti yönlendiren hakim gücün ve çıkar çevrelerinin hedeflerine ulaşmalarını ve tatmin olmalarını sağlayan bir araç düzeyine indirgenmekte; kamu bürokrasisi bu bağımlılık ve araçlaştırma sürecinin taşıeronu durumuna gelmekte;! mu hizmeti ise görünürde vatandaşların ihtiyaçlarını karşılama işlevini yerine getirdiği izlenimini veren biçimsel bir uygulamadan ibaret kalmaktadır.

Özel kesimde doğan ve özel kesim işletmelerinin örgüt; yapılarına ve temel işlevlerine uygun olarak gelişme gösteren TKY ve bu kapsamda yer alan yöntem ve teknikler; bazı alanlarda ve belirli şartlarda başarılı uygulama örneklerine konu olmakla birlikte, kamu yönetiminin her alanındaki tüm yapısal ve işlevsel boyutlarıyla uygulanma yeteneğinden yoksundurlar. Kamu yönetiminin temel felsefesi ve amaçlarının farklılığı yanında, gerek kendi iç karmaşık yapısından, gerekse dış çerçevesini oluşturan toplumsal ve siyasal sistemden kaynaklanan sorunların bu olumsuz sonucun ortaya çıkmasında önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır.

Özel kesim kuruluşları ile kamu kuruluşlarının yapılan nitelikleri ve temel işlevleri arasında yapılacak basit bir karşılaştırma bile, aslında temel boyutlarıyla rekabetçi serbest piyasa şartlarının ürünü olan ve hemen hemen bütünüyle özel kesimde

gelişme gösteren müşteri odaklı esnek yaklaşımların kuruluşlarında ve kamu hizmetleri alanında uygulanmasının çok güç olacağını göstermektedir.

Özel kesimde kalite odaklı yönetim yaklaşımlarının kolaylıkla uygulanabilmesi, her şeyden önce özel kesim işletmelerinin karar alma ve uygulama ile ilgili tüm konularda özerk ve bağımsız olmalarına bağlıdır. Özel kesim işletmelerinin varlıklarının korunması ve geliştirilmesi alanında, örneğin herhangi bir konuda yatırım yapıp yapmamaları, herhangi bir malın üretimine karar verip vermemeleri, personel sayısında kısıtlamaya gidip gitmemeleri bütünüyle kendi tercih ve kararlarına bulunmaktadır. Bu konularda bir işletmenin kararını etkileyecek en önemli faktörler, müşterilerin istek ve beklentileriyle üretim alanında yarıştığı diğer firmalar karşısındaki rekabet gücüdür. Kısacası, özel bir işletmenin kararlarını etkileyecek en önemli faktör "pazar şartları"dır. Oysa kamu örgütleri bu gibi konularda kendi başlarına özel kesim kuruluşları ölçüsünde serbestçe karar verme ve hareket etme gücüne sahip olmayıp, hem içinde bulundukları kamu yönetimi sisteminin, hem de daha dış çerçevede siyasal ve toplumsal yapının belirleyiciliği ve kısıtlayıcılığı altındadırlar.

Bu çerçevede ;

- Kamu örgütlerinin belli bir hizmeti yerine getirirken, karlılık ve verimlilik ilkeleri dışında, toplumsal adalet, toplumsal sorumluluk, kamu yararı, kamu çıkarı gibi ilke ve değerleri gözetmelerinin kamu yönetiminin varlık nedenleri arasında yer aldığı; ayrıca, kamu kuruluşlarının temel kamu hizmetlerini karlı ve verimli görmeseler bile yerine getirmek zorunda oldukları kabul edilmektedir. Oysa özel kesimde başlıca amaç kâr elde etmek olduğundan, işletmeler kârlı görmedikleri bir alanda mal ve hizmet üretiminde bulunmak zorunda değildirler.
- Özel kesim kuruluşlarının örgüt yapıları kamu kuruluşlarına göre daha yalın, daha basit, hiyerarşik katılıktan daha uzak personel sayıları daha azdır. Oysa kamu kuruluşları dış siyasi ve toplumsal sistemin belirleyiciliği altındaki kamu yönetimi düzeninin bir parçası oldukları gibi; örgüt yapıları daha karmaşık, personel sayıları daha çok, hiyerarşik kademeleri ve biçimsel kurallara bağlılıkları daha fazladır. Bu nedenle özel kesim kuruluşları kamu kuruluşlarına göre daha esnek

ve etkili olabilmekte, karar alma ve uygulamada hızlı hareket edebilmektedirler.

Diğer taraftan, rekabetçilik ekseninde gelişen yönetim yaklaşımları değerlendirilirken, toplumsal ve ekonomik hayatın kendi doğal dinamiklerine göre sürdürülmesi gerektiği tezinin savunulmasında; demokratik açıdan hiç bir sorumluluk üstlenilmeksizin kamu hizmetleri alanının piyasa şartlarının mutlak hakimiyetine terk edilmesinin olumsuz sonuçlar getireceği dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda piyasanın mutlak hakimiyetinin, özellikle toplumdaki alt ve üst gelir grupları arasındaki uçurumun büyümesine yol açacağı, bu nedenle kamu hizmetlerinin özel kesim mantığıyla ve bütünüyle piyasa ideolojisi boyutlarında algılanmasının ihtiyatla karşılanması gerektiği düşünülmelidir.

1980'li yıllardan sonra tüm dünyada yükselen yeni sağ akımların, kamu hizmetleri alanında piyasa ideolojisi ekseninde biçimlenen birey tercihlerine duyarlı ve müşteri tatminine dayanan yaklaşımları gündeme getirmesiyle kamu yönetimine hakim olan anlayış, Türk kamu yönetimini de etkilemiştir. 1990'lardan sonra özellikle İngiltere'de ve ABD'de devletin küçültülmesi ve kamu örgütlerinin daha etkili ve verimli işleyen bir yapıya kavuşturulmaları yönündeki girişimlerin başarılı sonuçlar vermeye başlaması, devletin yeniden yapılandırılması girişimlerinin Türkiye'de kamu kesiminin karşı karşıya bulunduğu sorunların çözümünde de etkili olacağı kanaatini yaygınlaştırmıştır.

Türk kamu yönetiminin tarihi gelişme süreci içinde gerek iç bünyesinden gelen değişim taleplerini karşılamadaki yapısal yetersizliğinden, gerek küresel dinamiklerin etkisinden kaynaklanan ve Cumhuriyet dönemi boyunca "yönetimin yeniden düzenlenmesi", "idari reform", "devletin yeniden yapılandırılması" gibi tanımlarla yeniden düzenleme ihtiyacını karşımıza karan nedenler; son 15 yılda tüm dünyada yaygınlık kazanan birey öncelikli, müşteri odaklı yönetim tekniklerinin ve bu çerçevede kalite odaklı esnek yönetim modellerinin Türk kamu yönetiminde yaygın bir biçimde tartışılmaya başlanmasının da nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Küresel dinamiklerin genel olarak kamu yönetimi ortaya çıkardığı değişim ihtiyacından başka, gerek küresel rekabetin önündeki engellerin kaldırılması, gerek dünya sistemi ya da bölgesel bütünleşmelerle yapısal uyum sağlama gibi gerekçelerle Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlar ya

da üst siyasi örgütlenmeler, Türk kamu yönetiminde yeniden yapılanma gere hükümet programlarına ve acil eylem planlarına girmesinde doğrudan doğruya etkili olmuşlardır.

Türkiye' nin uzunca bir süreden beri kronik yönetim sorunlarıyla birlikte yaşamasında, geçmiş dönemlerden miras kalan otoriter, merkeziyetçi ve himayeci toplumsal ve siyasal kültür değerlerinin önemli ölçüde rolü bulunmaktadır.

Türk kamu yönetimine genel yapı ve işleyiş özellikleri açısından bakıldığında; yaygın olarak yaşanan yönetim, koordinasyon, iletişim ve denetim sorunlarının karakteristik bir yapı arz ettiği görülmektedir. Devletin asli görev alanına girmeyen pek çok hizmetin vatandaşların artan talepleri ve kamu kesiminin ilgi ve müdahale alanını genişletmesi nedeniyle temel kaimi hizmetleri arasında görülmeye başlaması, bunları yerine getirmek üzere kamu bürokrasisini her geçen gün büyüyen ağır ve hantal bir mekanizma haline dönüştürmüştür. Bu çerçevede, yeni bakanlıkların ve kamu kuruluşlarının kurulması, kamu görevinin işsizliği giderme aracı olarak görülmesi, planlama, karar alma ve uygulamaya ilişkin görev ve yetkilerin büyük ölçüde merkezde tutulması, uygulayıcılara ve taşra birimlerine yürütecekleri hizmetlerle ilgili gerektirdiği yerde ve yeterince yetti devrinde bulunulmaması ve sonuçta devlet çarkının son derece ağır ve verimsiz işlemesi nedeniyle kamu hizmeti kötü, pahalı, gecikmeli ve dolayısıyla kalitesiz olarak sunulmaktadır. Ayrıca devlet örgütlenmesindeki karmaşıklık ve dağınıklık nedeniyle, merkezi, bölgesel ve il kuruluşları düzeyinde yürütülen kamu hizmetlerinde yeterli ve etkin koordinasyon sağlanamamaktadır.

Kamu bürokrasisinde, örgütsel düzenlemenin katı ve merkeziyetçi yapısı, hiyerarşik kademelerin fazlalığı, biçimsel kuralların bağlayıcılığı ile görev, yetki ve sorumlulukların üst kalhanelerden aşağıya doğru dengeli ve uyumlu bir biçimde dağıl-anmaması; bir taraftan örgütsel iletişimin yalnızca yukarıdan aşağıya emir ve talimat akışı biçiminde sürdürülmesine yol acarlım; diğer taraftan yatay iletişim ve işbirliği, takım çalışması, sinerjik yönetim, grup dinamizmi, şebeke tipi örgütlenme, lopum katılım gibi örgütsel verimlilik ve etkenliği sağlamaya yönelik yapılanma ve etkileşimleri de engellemektedir.

Hiyerarşik yapının merkeziyetçi ve çok kademeli olması, emir-komuta zincirine ve yazılı kuralara sıkı sıkıya bağlılık, aşağıdan yukarıya iletişim ve geri besleme kanallarının tıkalı olması, şekli gerekliliklerin ve ayrıntılı işlemlerin yoğun

evrak trafiğine yol açması; karar ve uygulama süreçlerinin çok yavaş; işlemesine hatta kimi zaman kilitlenmesine neden olmaktadır.

Öte yandan bürokratik yapının, görev ve sorumlulukları işlevsel ayrımlar, katı görev tanımları ve hiyerarşik kademeler düzeyinde bölüp parçalayan örgütlenme yaklaşımı; kalite ve müşteri odaklı yönetimin etkenliğe, esnekliğe, katılıma ve soma çözme yaklaşımına dayalı temel unsurlarının yerleşmesinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Örgütsel düzeyde esnekliği, insan merkezliliği ve küreseli, değişim ihtiyacını karşılamaya yönelik yeniden yapılanmanın hayata geçirilebilmesi için elverişli bir altyapı oluşturulmadan; daha geniş ve farklı bir anlatımla, kamu hizmetinin ve buna ilişkin kalite düzeyinin hizmetten yararlanan müşteri-vatandaş istek ve beklentilerine göre ve onların tatminini esas alacak şekilde belirlenmesini sağlayacak temel zihniyet değişikliği ve bunu hayata geçirecek siyasal ve yönetsel düzeyde yeniden yapılanma hareketi kamu yönetimi sisteminin bütününe yönelik olarak gerçekleştirilmeden; tek tek kurumlarda yürütülecek yeniden yapılanma çalışmaları yüzeysel, etkisiz ve kısa soluklu olmaktan öteye gidemeyecektir.

Türk Kamu Yönetimi Sisteminde TKY sistemi uygulamalarının yerleşmesi ve tam anlamıyla uygulanabilmesi uzun bir zaman alacak ise de bir takım katalizörlerle bu sürecin kısaltılması hedeflenmektedir.

Bu çerçevede, araştırmaya PTT Genel Müdürlüğündeki TKY uygulama girişimlerine, TKY uygulamalarının başarısının arka planında üst yönetimin destek ve bağlılığının olması gerçeğinden hareketle üst yönetimden başlanmıştır. Çünkü üst yönetimin liderliği ve desteği her dönemde olduğu gibi özellikle başlangıçta da çok önemlidir. Hatta bazı uzmanlar TKY anlayışının başarılı bir şekilde uygulanmasının yöneticilerin eğitimi, yöneticilerin kendini işe adaması ve bu işe ayrılan organizasyon kaynaklarının sinerjik etkileşimine bağlı olacağını ifade etmektedirler. Bununla birlikte sıklıkla kalite iyileştirme çabalarının başarısızlığı için üst yönetimin katılımının yokluğu bir neden olarak gösterilmektedir.

Üst yönetimin liderliği olmadan TKY uygulamalarına girişmek pek anlamlı değildir. Çünkü PTT Genel Müdürlüğündeki TKY uygulamalarına geçiş için gerekli finansman ihtiyacının karşılanması, ihtiyaç duyulacak nitelikli personelin temini ve bu

personelin eğitimi için gerekli şartların oluşturulması hep üst yönetimin onayı ve desteğinin sağlanması sonucunda olmuştur.

Her ne kadar istatistik bilimi anket uygulamalarını son çare olarak görerek sorunun tespitini detaylı bir şekilde analiz edip değerlendirmeden uygulanmasını önermese de iç ve dış müşteri memnuniyetinin tespiti için anket uygulamaları zorunluluk arz etmektedir. TS EN ISO 9001:2000 Şartlar Standardının 8. maddesinin izleme, ölçme ve değerlendirme ve analiz başlığını taşımasının yanı sıra sayıları 200'ü geçen kamu kurum ve kuruluşlarından birisi olan Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü bünyesinde de ilişkide bulunan yabancı posta idarelerine, başmüdürlüklere, çalışan personele ve dış müşterilere internet ve yüz yüze görüşme metotları gibi yöntemler kullanılarak anket uygulamaları yapılmış ve uygulama sonuçları kurum üst yöneticilerine analizleri ile birlikte sunulmuştur. Bu tür çalışmaların kurumun gelecekteki yerinin tespitine, hata ve eksikliklerin düzeltilmesine, alınacak önlemlerin belirlenmesine ve kurumun sürekli iyileştirilmesine ışık tutacağı açıkça görülmektedir.

Bunun yanı sıra benzer anketlerle çapraz uygulamalar yapılmış ve kurum yöneticilerinin de astlarından memnuniyetleri ölçülerek yapılan anketlerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir.

Sözü edilen ve çalışmama konu olan “Yönetici Memnuniyeti Anketi” kurumda Kalite Yönetim Sistemi gereği uygulanmış ve analizleri yapılarak değerlendirilmek üzere üst yönetime sunulmuştur. Bu sonuçlara göre belirlenmiş olan ve zaman içerisinde aşama aşama hayata geçirilmesi planlanan aksiyon kararlarını aşağıdaki gibi ifade etmekte mümkündür.

- Çalışanların hiyerarşik yapıdan memnuniyetsizlik nedenleri araştırılarak, yapılabilecek düzenlemeler belirlenmeli, uygulanmalı ve memnuniyet oranı artırılmalıdır,
- Çalışanlardan, araştırmaya yönelerek, işini geliştirmek amacıyla fikir, öneri veya proje getirmesi istenmeli, gelen fikir, öneri ve projelerin uygulanarak değerlendirildiği gösterilmeli, fikir öneri veya proje getiren personel ödüllendirilerek, diğer çalışanların teşvik edilmesi sağlanmalıdır,

- Başarı ve başarısızlık değerlendirmeleri, yapılan işin niteliğine göre objektif kriterler belirlenerek yapılmalı ve sonuçlar çalışanlara yansıtılmalıdır,
- Çalışanların çok azının kararlara katkı sağladığını düşünen yöneticiler, çalışanlarına biraz daha imkan tanımalı, iş ile ilgili görüşlerini almalı ve inisiyatif kullanmalarına zemin hazırlayarak katkı sağlayan personel sayısını artırmalıdır. Çalışanların ise işlerini sahiplenmesi, iş ile ilgili bilgilerini artırması ve karar alınmasında fikir sahibi olarak öneri getirmesi gerekmektedir,
- Duyuru ve bildirimlerin uygun yöntemlerle yapılması, yapılanların okunmasının sağlanması gerekmektedir. Geri bildirimlerle duyuru ve bildirim yöntemlerinin etkinliği ölçülmeli ve ilgilerinin tümüne ulaştırılması sağlanmalıdır,
- Kurum personeli olmaktan gurur duyan çalışan sayısını artırmak için, çalışanlarına değer verilen, başarıları ödüllendirilen, sıkıntı ve şikayetleri ile ilgilenerak giderilmesi için çalışılan, “önce insan” felsefesinden hareket edilen bir yönetim anlayışının kurum kültürü haline getirilmesi gerekmektedir,
- Çalışanların, kültürel ve sosyal faaliyet eğilimleri, ne kadar zaman ayırdıkları, hangi sıklıkla katıldıkları vb. gibi sosyal-kültürel değerleri ile bu faaliyetler için aylık ne kadar para ayırabildikleri gibi ekonomik durumları, ilgi alanları, beklenti düzeyleri ve faaliyetlere katılma isteklilikleri detaylı olarak belirlenerek, çoğunluğun tercihinine göre etkinliklerin planlanması ve uygulanması ile katılım düzeyi artırılmalıdır,
- Motivasyon konusunda çeşitli panel, söyleşi, seminer, sunu vb. etkinlikler düzenlenerek hem yöneticilerin, hem de personelin motivasyonun nasıl artırılabilceğine yönelik düşünce geliştirmeleri ve uygulamaları ile tüm çalışanların motivasyonunun artırılması sağlanmalıdır,
- Mevcut yapımızda yapılan işe uygun nitelikte personel istihdam etmek pek de mümkün olmadığından çeşitli eğitim, beceri vb. faaliyetler

düzenlenerek, çalışan personelin niteliklerinin yaptığı işe uygun hale getirilmesi sağlanmalıdır,

- KYS’de de yeri olan geri besleme bilgilerinin öneminin tüm çalışanlar tarafından kavranması sağlanmalıdır. Geri besleme bilgilerinin zamanında alınması, hatalara daha kısa sürede müdahale edebilmeyi, hedeflere ulaşmadaki etkinliği ölçmeyi ve yönetimin de daha kolay yapılmasını sağlayacaktır,
- Çalışanların, yapılan işlerdeki gereksiz basamakların kaldırılması ve kayıp zamanların azaltılması ile kazanılacak zamanı, kendini geliştirmelerine yönelik faaliyetlere ayırması gerekmektedir. Kendini geliştirmeye istekli olunması ve imkanların artırılması ile tüm çalışanların kendini geliştirme bilincine kavuşturulması sağlanmalıdır,
- KYS’de önemli bir yeri olan ekip çalışmasının, yaygınlaşması ve öneminin anlaşılması için eğitimler düzenlenmeli, ekip çalışması ile yapılacak projeler üretilmeli, ekipler oluşturularak sonuçlandırılması sağlanmalı, ekip çalışması ile elde edilmiş başarılar örnek gösterilmeli ve bütün çalışanlar teşvik edilmelidir,
- Bilginin paylaşıldıkça çoğalan bir olgu olduğundan hareketle yöneticinin çalışanı ile çalışanın yöneticisi ile bilgi ve tecrübelerini paylaşması gerekmektedir. Kalite yönetim sisteminin gereklerinden biri olan kayıtların tutulmasının ve saklanması etkin olarak hayata geçirilmesi ile bilgi ve tecrübelerle ilişkin kayıtların tutulması sonucu oluşturulacak arşiv, hem işlerin yapılmasını kolaylaştıracak hem de yapılan hataların tekrarını engelleyecektir,
- Kalite yönetim sisteminin temel prensiplerinden birisi olan “Sürekli İyileşme” bilincinin kurum kültürü olarak benimsenmesi için çeşitli faaliyetler planlanmalıdır. Bu kapsamda çalışanlar motive edilerek işlerini daha iyi yapma konusunda istekli ve düşünür hale getirilmeli, somut sonuçlar elde edildiğinde çalışanlar takdir edilmelidir,
- Yöneticiler ile çalışanlarının bir ekip olduğu düşüncesinin yaygınlaştırılması, aralarında ekip ruhu oluşturmaları, işin her çalışan

tarafından benimsenmesinin sağlanması ile çalışan desteğinin artırılması sağlanmalıdır,

- Etkin kaynak planlaması ile gerçek ihtiyaçların belirlenmesi, kaynak israfından kaçınılması, çalışma ortamının uygun ve ergonomik hale getirilmesi ve bu ortamın etkin olarak kullanılmasının temin edilmesi gerekmektedir,
- Çalışan performansını ölçmeye yönelik objektif kriterlerin belirlenerek performansa dayalı yönetim anlayışının kurumda uygulanmaya başlaması ve sonuçlarının çalışanlara yansıtılması gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işi benimsemesi, sever ve nasıl daha iyi yapabileceğini düşünür hale gelmesi ve motivasyonunun artırılması ile performansının tamamını işinde kullanması sağlanmalıdır,
- Çalışanların verilen görevi geç tamamlaması durumunda, nedenlerinin araştırılarak giderilmesi yönünde bir çalışma başlatılmalıdır. Çalışanın kendisinden kaynaklı geç tamamlama durumlarında söz konusu personel için etkili zaman yönetimi eğitimlerinin alınması sağlanmalıdır,
- Verilen görevlerin yeterli düzeyde yapılamamasının nedenleri araştırılarak giderilmesi yönünde düzeltici faaliyetler planlanmalı ve uygulanmalıdır. İşin tanımı yeterince iyi yapılmalı, beklentiler açıkça ortaya konmalı, iş ile ilgili bilgi eksiklikleri giderilmeli, işe uygun personel görevlendirilmeli ve işin yapım aşamalarında geri bildirimler alınarak sürekli izlenmelidir,
- İş ile ilgili konularda ihtiyaç duyulan eğitimler tespit edilmeli ve personelin bu eğitimleri alması yönünde teşvik edilerek eğitim ihtiyacı giderilmelidir.

EKLER

PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

PTT Genel Müdürlüğü bünyesinde sürdürülen ISO 9001:2000 Şartlar Standardının 8.2.1. maddesine göre müşteri memnuniyetlerinin ölçülmesi kapsamında bu defa yöneticilerimizin memnuniyetlerinin tespitine yönelik olarak bir anket düzenlenmiştir.

Bu anketle, üst yöneticilerin astları ile yönetim ilişkisinden doğan memnuniyeti ölçülerek çalışanların mutluluğu ve Kurumun başarısının artırılması amaçlanmaktadır. Hazırlanan aşağıdaki ankete vereceğiniz cevap ve önerileriniz çalışmalarımıza yön verecektir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1. Çalışanlarınızın ne kadarının hiyerarşik ilişkilerden memnun olduğunu düşünüyor musunuz ?

- A) Hepsinin B) Çoğunluğunun C) Yarısının
D) Çok Azının E) Hiçbirisi Memnun Değil

2. Çalışanlarınızın ne kadarından iş ile ilgili fikir, öneri, proje geliyor ?

- A) Tamamından B) Çoğunluğundan C) Yarısından
D) Çok Azından E) Gelmiyor

3. Çalışanlarınızın başarı, başarısızlıklarını değerlendiriyor musunuz ?

- A) Her zaman Değerlendiriyorum B) Bazen Değerlendiriyorum
C) Genellikle Değerlendiriyorum D) Değerlendirmiyorum

4. Çalışanlarınızın ne kadarı iş ile ilgili kararlara katkı sağlıyor ?

- A) Tamamı B) Çoğunluğu C) Yarısı
D) Çok Azı E) Hiçbiri Katkı Sağlamıyor

5. Çalışanlarınız duyuru, bildirimlerden yeterli seviyede faydalıyor mu ?

- A) Hepsi Faydalıyor B) Çoğunluğu Faydalıyor
C) Yarısı Faydalıyor D) Çok Azı Faydalıyor
E) Hiçbiri Faydalıyor

- 6. Çalışanlarınızın ne kadarının PTT personeli olmaktan gurur duyduğunu düşünüyorsunuz ?**
- A) Hepsinin B) Çoğunluğunun C) Yarisının
D) Çok Azının E) Hiçbirisinin
- 7. Çalışanlarınız kültürel, sosyal faaliyetlere katılıyor mu ?**
- A) Tamamı Katılıyor B) Çoğunluğu Katılıyor
C) Yarıısı Katılıyor D) Çok Azı Katılıyor E) Hiçbiri Katılmıyor
- 8. Çalışanlarınızın motivasyonunun yeterli olduğunu düşünüyor musunuz ?**
- A) Hepsinin Yeterli B) Çoğunluğunun Yeterli C) Yarisının Yeterli
D) Çok Azının Yeterli E) Yeterli Değil
- 9. Çalışanlarınızın ne kadarı niteliklerine uygun bir işte çalışıyor ?**
- A) Hepsi B) Çoğunluğu C) Yarıısı D) Çok Azı E) Hiçbirisi
- 10. Çalışanlarınızın ne kadarından görevi ile ilgili aşamalarda yeteri kadar geri dönüşüm bilgisi alıyorsunuz ?**
- A) Tamamından B) Çoğunluğundan C) Yarisından D) Çok Azından
E) Alamıyorum
- 11. Çalışanlarınız kendini geliştirme imkanlarından faydalıyor mu ?**
- A) Hepsi Faydalıyor B) Çoğunluğu Faydalıyor
C) Yarıısı Faydalıyor D) Çok Azı Faydalıyor
E) Hiçbiri Faydalanmıyor
- 12. Çalışanlarınızın ekip çalışmasına önem verdiğini düşünüyor musunuz ?**
- A) Hepsi B) Çoğunluğu C) Yarıısı D) Çok Azı E) Hiçbirisi
- 13. Çalışanlarınız bilgi, tecrübelerini sizinle paylaşıyor mu ?**
- A) Hepsi Paylaşıyor B) Çoğunluğu Paylaşıyor C) Yarıısı Paylaşıyor
D) Çok Azı Paylaşıyor E) Paylaşmıyor
- 14. Çalışanlarınız işini daha iyi yapma konusunda istekli mi ?**
- A) Hepsi İstekli B) Çoğunluğu İstekli C) Yarıısı İstekli
D) Çok Azı İstekli E) Hiçbiri İstekli Değil
- 15. Çalışanlarınız iş ile ilgili yaratıcılığınızı destekliyor mu ?**
- A) Tamamı Destekliyor B) Çoğunluğu Destekliyor C) Yarıısı Destekliyor
D) Çok Azı Destekliyor E) Hiçbiri Desteklemiyor

16. Çalışanlarınız çalışma ortamını etkin kullanıyor mu ?

- A) Tamamı Kullanıyor B) Çoğunluğu Kullanıyor
C) Yarısı Kullanıyor D) Çok Azı Kullanıyor E) Hiçbiri Kullanmıyor

17. Çalışanlarınız performansının ne kadarını işte kullanıyor ?

- A) Tamamını B) Çoğunluğunu C) Yarisını D) Çok Azını
E) Kullanmıyor

18. Çalışanlarınız verilen görevi verilen sürede tamamlıyor mu ?

- A) Erken Tamamlıyor B) Zamanında Tamamlıyor
C) Geç Tamamlıyor D) Çok Geç Tamamlıyor E) Tamamlamıyor

19. Çalışanlarınızın ne kadarı verilen görevi yeterli düzeyde yapıyor ?

- A) Tamamı Yapıyor B) Çoğunluğu Yapıyor C) Yarısı Yapıyor
D) Çok Azı Yapıyor E) Hiçbirisi Yapamıyor

20. Çalışanlarınızın ne kadarını eğitim yönünden yeterli buluyorsunuz ?

- A) Hepsini B) Çoğunluğunu C) Yarisını D) Çok Azını E) Hiçbirisini

21. Çalışanlarınızın hangi konuda eğitime ihtiyacı olduğunu düşünüyorsunuz ?

- A) Mesleki/Kariyer Geliştirme B) Kalite Yönetim Sistemi
C) Kişisel Gelişim D) Ölçme ve Analiz Yöntemleri
E) Diğer.....

22. Yaşınız ?

- A) 26-35 B) 36-45 C) 46- 54 . D) 55 ve Üstü

23. Cinsiyetiniz ?

- A) Erkek B) Kadın

24. Öğreniminiz ?

- A) Lise B) Üniversite C) Yüksek Lisans ve üstü

VARSA GÖRÜŞ, ÖNERİ VEYA ELEŞTİRİLERİNİZİ LÜTFEN YAZINIZ.

KAYNAKÇA

- AGUAYO Rafael, **Dr. Deming Japon Mucizesinin Mimarı**, İstanbul, Form Yayınları, No:31, 1994.
- AK Bilal - SARTUGAN Ertan, “Hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örnekleri”, **Standart Dergisi**, Yıl:35, Sayı:414.
- AKGÜL Aziz, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi, Yayın No:1 Ocak 1998.
- AKIN Cengiz, “Kamu Yönetimini Yeniden Düzenleme İhtiyacı”,**Türk İdare Dergisi**, Ankara, Sayı: 419, Haziran 1998.
- AKINOĞLU Osman İlter, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri ”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt: II, **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, Mart 1999.
- AKNUT Özdemir, **Girişimciler İçin İşletme Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.
- AKTAN Çoşkun Can, “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”,**Yerel Yönetimler Dergisi**, Yıl:70, Sayı:419, Haziran 1998.
- ARDIÇ Kadir, "Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği", **Kamu Yönetiminde Kalite İkinci Ulusal Kongresi Bildirileri**.
- ATAY Osman, “Toplam Kalite Yönetimi ve Hata Giderme”, **Karınca**, Yıl:63, Sayı:722, Şubat 1997.
- AYDINCEREN Akın, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Öncü Kalite Dergisi**, Yıl:1, Sayı:2, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993.
- BALCI Asım, “ Kamu Sektörü ve Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:1,**Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi**, Mart 1999.
- BECKHARD Richard, **Managing Change In Organizations**; Addison-Wesley Publishing Company Inc.; USA;1985.
- BENER E.Caner, “Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, TODAİE, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 1997.

- BENNIS Warren, "Organizational Development and the Fate of Bureaucracy", **Industrial Management Review**, Cilt:7, 1966.
- BERGMAN Bo - KLESFJÖ Bengt, **Quality From Customer Needs to Customer Satisfaction**, Mc Graw-Hill Book Company, Sweden 1994.
- BİNGÖL Dursun, "Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri", Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:1, **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi**, Mart 1999.
- BONO Edward De, **Rekabetüstü**, İstanbul, Remzi Kitabevi, Çev: Oya Özel, 1996.
- BOUNDS Greg, YORKS Lyle, RANNEY Gipsie, **Beyond Total Quality Management; Toward The Emerging Paradigm**, Singapore: Mc Graw-Hill Inc., 1994.
- BOZKURT Rıdvan - ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, MPM Yayınları: 549, 1995.
- BOZKURT Rıdvan - ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Ankara, MPM Yayın No:549, 1998.
- BOZKURT Rıdvan, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, 2. Baskı, Ankara, MPM Yayınları No:630, 2001.
- , **Süreç İyileştirme**, Ankara, MPM Yayınları No:661, 2002.
- BRAIBANT Guy, "Public Administration and Development", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.62, No.2, June 1996.
- CROSBY Philip, **Quality Without Tears**, Cambridge, McGraw-Hill Book Company, 1984.
- ÇETİN Canan, **Endüstriyel Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul, Avcıol Matbaası, İSO Araştırma Dairesi Yayın No:1987/2, 1987.
- ÇULPAN Refik, "Bürokratik Sistemin Yozlaşması", Ankara, TODAİE Yayını, **Amme İdare Dergisi**, Cilt:13, Sayı:2, Haziran 1980.
- DALBAY Özkan, "Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon", **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kongresi**, Ankara, TODAİE Yayını, Eylül 1999.
- DAVIDSON William H.- MALONE Michael S., **Sanal Şirket**, İstanbul, Çev: Mustafa Köpüşoğlu, Koç-Unisys Bilgisayar Sistemleri A.Ş., 1995.

- DEMING W.Edwards, **Out Of Crisis**, USA, Nineteenth Edition, Cambridge University Pres, 1994.
- DOĞAN Özlem, “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, İzmir, **Dokuz Eylül Üni. SBE Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1, 2000.
- EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No:110, 1996.
- , **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yayını, 1993.
- , **TKY ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, II. Baskı, Bursa, Uludağ Üni. Yay. No:111, 1996.
- ENGELS James F.- BLACKWELL Roger D. - MİNLARD Paul W., **Customer Behavior**, Dryden Press, Florida,1993.
- ERGEZER Bahattin, **Liderlik ve Özellikleri**, 4. Baskı, Ankara, Ocak Yayınları, 2003.
- ERGUN Tuncay, “Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:30, Sayı:4, Aralık, 1997.
- ERSEN Haldun, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, 2.Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık, 1997.
- , **Topyekûn Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 3.Baskı, İstanbul, Maestro Yayıncılık, Kasım 2004.
- ERTUĞRUL İrfan, **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**, İstanbul, Ekin Kitabevi, 2004.
- FEINGENBAUM Arnold Vallin, **Total Quality Control**, Fortieth Anniversary Edition, Mc Graw-Hill Inc.Singapore,1991.
- , “Toplam Kalite Kontrolün Püf Noktaları”, Çev: Serdar Özer, **Kalite Dergisi**, Sayı:12, Eylül 1991.
- FULMER Robert M., **Practical Human Relations**, Richard D.Irwin Inc,Homewood, Illiniois, 1983.
- GENCER Şeylan, **Küreselleşmenin Gelişimi**, Ankara, İmge Kitabevi, 1997.
- GENÇ Nurullah - HALİS Muhsin, **Kalite Liderliği**, İstanbul, Timaş Yayınları, 2006.
- GORE Al, **Common Sense Government: Works Beller and Cofits Less**, New York, Random House, 1995.

- GÖKTÜRK Atilla, "Toplum Yararı ve Çevre Kalitesi", TODAİE Yayınları, No:289, **Kamu Yönetiminde 1. Ulusal Kalite Kongresi**, 1998.
- GÖZLÜ Sıtkı, Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul, İ.T.Ü. Matbaası, 1990.
- GÖZLÜ Sıtkı, "Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi", **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, TODAİE Yayını, II.Cilt, 1995.
- GÜMÜŞOĞLU Şevkinaz, **İstatistiksel Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi Araçları**, 2.Baskı, İstanbul, Beta Basım, Kasım 2000.
- GÜR Jale, **Kalite Maratonu**, Ankara, KOSGEB Yayınları, 1996.
- HALİS Muhlis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, 1. Basım, İstanbul, Beta Basım, Ekim 2000.
- , "Toplam Kalite Yönetiminin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", TODAİE Yayını, **Kamu Yönetiminde 1. Ulusal Kalite Kongresi**, 1988.
- HALACHMI Bouckaert, "The Challenge of Productivity in a Changing World", **International Review of Administrative Sciences**, Vol.59, No.1, March 1993.
- HARRINGTON H. James -James S.HARRINGTONS, **Total Improvement Management. The Next Generation In Performance Improvement**, Mc Graw Hill Inc. New York, 1995.
- HAQUE M. Shamsul, "Relationship Between Citizenship and Public Administration:A Reconfiguration" **International Review of Administrative Sciences**, Vol.65, No.3, September 1999.
- HERMEL Philippe, **Qualité et Management Stratégiques**, du mythique au réel, Les éditions d'organisation, Paris 1989.
- HYDE Albert C., "The Proverbs of Total Quality Management: Recharling The Path To Quality Improvement In The Public Sector", **Public Productivity and Management Review**, Vol. XVI, No.1, Fall 1992.
- IMAI Masaaki, **Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, İstanbul, Brisa Yayınları, 1997.
- ISHIKAWA Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, İstanbul, Kalder Yayınları, Çev. Nedret Yayla-Semih Ordaş, 1995.
- , **Introduction To Quality Control**, (Trans: J.H. Loftus) Tokyo, 1990.

- ISHIKAWA Kaoru, **What Is Total Quality Control:The Japanese Way**, Seventy Edition, Prentice-Hall Inc,1985.
- , **Toplam Kalite Kontrol**, II. Baskı, İstanbul, Çev: Kalder, Kalder Yayınları, No:7, 1997.
- IŞIĞIÇOK Erkan, **Toplam Kalite Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol**, 1. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004.
- JURAN Joseph M., **Juran Of Planning For Quality**, New York, Free Pres, 1988
- T.C. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA), **Genel Rapor**.
- KAMTO Maurice, “Reaffirming Public-Service Values and Professionalizm”, **International Review of Administrative Sciences**, Vol.63, No.3, September 1997.
- KALKANDELEN A. Hayrettin, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma (Süreç ve Aşamalar)”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:420, Eylül 1998.
- KARAÜZÜM Orhan, “Sorun Çözmede Değişim Mühendisliği İçin Bir Eleştiri”, **III. Ulusal Yönetim Kongresi**, İstanbul 1995.
- KARDOĞAN Nezir, “ Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanması: Sorunlar, Uygulama Şartları ve Öneriler”, Ankara, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, **Uzmanlık Tezi**, Kasım 2001.
- KAST Fremont, ROSENZWEIG James, **Organization and Management**, A Systems and Contingency, Approach, McGraw-Hill, Book Co., USA, 1985.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Kalite Cep Kitabı**, İstanbul, Kalder Yayınları, 1994.
- KAYA Esma Ülkü - KINGIR Said - TÜRK Mevlüt - SUCUBAŞI Bilal, **Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama**, I.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Eylül 2004.
- KERNAGHAN Kenneth, “The Postbureaucratic Organization and Public Service”, **International Review of Administrative Sciences**, Vol.66,No.1,March 2000.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranış, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1989.
- KOVANCI Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2001.

- KURUŞÇU Mehmet, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Öncüleri**, 1.Baskı, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, Aralık 2003.
- KÜÇÜK Orhan, **Standardizasyon ve Kalite**, II. Baskı, İstanbul, Seçkin Yayıncılık, 2004.
- LAKHE R.R.- MOHANTY R.P., “Understanding TQM in Service Systems”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.12, No:9, 1995.
- LITTLE John H., "Administrative Man Faces the Quality Transformation: Comparing the Ideas of Herbert A. Simon and W. Edwards Deming", **American Review of Public Administration**, Cilt: 24, No.1,1994.
- LYNCH Thomas D.- NYHAN Ronald C., “A Holistic Approach to Productivity”, **International Review of Administrative Sciences**, Vol.59, No.1, March 1993.
- MARŞAP Akın, **Yönetmelik Sistem**, Öncü Basımevi, Ankara, 2000.
- MASSIE Joseph, DOUGLAS John, **Managing: Contemporary Introduction And Edition**, Prentice Hall,1977.
- MORGAN Colin, MURGATROYD Stephen, **Total Quality Management In The Public Sector: An International Perspective**, Open University Press, Buckingham, 1994.
- ÖKMEN Mustafa, “ Küreselleşme Süreci ve Yerel Yönetimler”, Ankara, **Türk İdare Dergisi**, Sayı:417.
- ÖREN Kenan, **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**, 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002.
- ÖZDEMİR Servet, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara, MPM Yayını, Kalite Özel Sayısı, **Verimlilik Dergisi**, 1996.
- ÖZER Serdar, “Toplam Kalite Kontrol Neden Nasıl ?”, **Kalite Dergisi**, Sayı: 9, Temmuz-Eylül 1990.
- ÖZEVREN Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 2000.
- ÖZTÜRK Azim, “Türkiye’de Kamu Hizmetlerinin Karşılansısı Sürecinde Karşılaşılan Yönetim Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl:68, Sayı:411, Haziran 1996.

- PARASURUMAN A.- ZEITHAML Valarie A.- BERRY Leonhard L., “Servqual: A Multiple-İtem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, **Journal of Retailing**, Volume 64 (1), 1988.
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirme**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1991.
- , “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetlerinde Kalite”, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:5, Sayı:6, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, Kasım 1996.
- PENZER Erika, **Making a Federal Case For Quality**, Incentive, V.165, Ağustos 2001.
- PEŞKİRCİOĞLU Nurettin, “Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, 2.Baskı, **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, MPM Yayını, 1996.
- PIKE John - BARNES Richard, **TQM in Action: A Practical Approach to Continious Performance Improvement**, Second Edition, Chapman-Hall, London:1996.
- RAYNOLDS Lary, **Beyond Total Quality Management**, London: Seldon Business Books, Cambridge, 1994.
- ROBBINS Stephen, **The Administrative Process**, Integrating Theory and Practice, Prentice-Hall, 1976.
- SAKAL Mustafa, "Mali Savurganlıkların Önlenmesinde Denk Bütçe Önerisi", **Yeni Türkiye**, Yıl.5, Sayı:26, Mart-Nisan 1999.
- SARAN Ulvi, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, 1.Baskı, Ankara, Atlas Yayıncılık, 2004.
- SARAN Ulvi - GÖÇERLER Ahmet, “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi,” Ankara, **Türk İdare Dergisi**, 75. Yıl Özel Sayısı, 1998.
- SARIKAYA Nilgün, **Toplam Kalite Yönetimi**, I.Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2003.
- SAYLAN Gencay, “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:29, Sayı:3, Eylül 1996.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, (2001–2005).
- SEVİM A., **TKY’de Bir Araç Olarak T.K.M. Sisteminin Kurulması**, Eskişehir, Anadolu Üni.Yayınları.
- SEZER Necdet, “14 Ekim Dünya Standartlar Günü Mesajları”, **Standart Dergisi**, Sayı: 478, 2001.

- SMITH A. Keith, **Total Quality Management In The Public Center**, Part 1, Quality Progress, Haziran 1998.
- SOLAKOĞLU Gönül-BUDAK Gülay, “Bürokratik yapılarda Etkinliği Azalan Disfonksiyonel Bürokratik Davranışlar”, **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri**, Ankara, TODAİE Yayını, Cilt:2, Aralık 1995.
- SOYLU Kaan ve diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü**, 1.Basım, İstanbul, Beyaz Yayınları, Şubat 1998.
- SÖNMEZ Mustafa, “Küreselleşmenin İstanbul’a Etkileri”, **İstanbul Dergisi**, 1994.
- SCHMIDT Warren A.- FINNIGAN Jerome D., **Total Quality Manager**, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1993.
- SPENCER Graves, "Common Principles of Quality Management and Development Economics", **The Quality Management Journal**, Cilt:2, No:2, Şubat 1995.
- ŞAHİN Ahmet, “Eğitim Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi ve İsrafın Önlenmesi”, **Türkiye Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, Yıl:5, Sayı:26.
- ŞİMŞEK Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya 1996.
- ŞİMŞEK Muhittin, “Kalite ve Sürekli Gelişme Kaizen”, **Standart Dergisi**, Yıl:40, Sayı:471, 2000.
- ŞİMŞEK Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, I.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, Ağustos 2000.
- ŞİRVANCI Mete, “Toplam Kalite Yönetimi ve Deney Tasarımı”, **Önce Kalite Dergisi**, Sayı:8, Temmuz 1994.
- TAGUCHI Genichi - CLAUSING Don, **Robust Quality**, Harvard Business Review, January-February 1990.
- TAPIK Yılmaz - KELEŞ Özgül, **Kalite Savaş Araçları**, İstanbul, Kalder Yayınları No:23, 1998.
- TEKİN Mahmut, **Üretim Yönetimi**, Konya, Arı Ofset Yayıncılık, 1999.
- , **Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Kuzucular Ofset, 1999.
- TEKİNKUŞ Mehmet - ÖZGÜR Hüseyin, “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamasında Etkin İletişimin Yeterliliği”, **Kamu Yönetiminde Kalite II. Ulusal Kalite Kongresi**, TODAİE Yayını.
- TOPAL Şeminur, **Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri**, İstanbul, Yıldız Teknik Üni. Vakfı Yayınları, 2000.

- Toplam Kalite Yönetim Komitesi, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi**, İstanbul, Kalder Yayını, Eylül 1994.
- TOSUN Gülgün, "Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller", **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri**, I. Cilt.
- TOSUN Gülgün - TOSUN Tanju, "Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi", **Görüş Dergisi**, Sayı: 29, Ocak 1997.
- TREPO George, **Les outils des cercles de qualité**, C.E.S.A., Jouy-en-Josas, 1983.
- TSE, **Kalite Notları**, Ankara, TSE Yayınları, 1994
- TSE Personel Belgelendirme Müdürlüğü**, Süreçlerin Yönetimi, Etkileşimi ve İyileştirme Teknikleri, **Eğitim Notu**, Ankara, Şubat 2002.
- TÜRKEL Asuman Uluçınar, **Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1998.
- TÜRKEL Asuman Uluçınar, **Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2000.
- TÜRKMEN İsmail, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyen Faktörler", Ankara, **MPM Verimlilik Dergisi Özel Sayısı**, 1995.
- YAŞAMIŞ Firuz Demir, "Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Gelişmeler: Administration'dan Management'e", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 412, Haziran 1996.
- YATKIN Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, 1.Baskı, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan 2003.
- YATKIN Ahmet - GÖKHAN E., "Toplam Kalite Yönetiminde Önce İnsan Kalitesi", **Standart Dergisi**, Yıl:43, Sayı:505, Ocak 2004.
- YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
- WEBB Ian, **Quest For Quality**, London: The Industrial Society, 1991.
- www.huk.gov.tr/kaliteyonetimi.html (11.02.2006)
- www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp, (13.02.2006)
- www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/erzurum/toplamkalite.htm (20.05.2006).
- www.ptt.gov.tr (24.05.2006)

DİZİN

Çetele: 57, 66, 67, 68

Değişim: 3, 23, 40, 98, 100, 102, 210, 215

Deming: 3, 4, 9, 10, 11, 19, 21, 102, 210, 216

Diyagram: 68

Etkileşim: 43

Kaizen: 24, 39, 40, 41, 42, 219

Kalite: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 40, 41, 44, 53, 54, 56, 62, 64, 66, 72, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 100, 101, 103, 104, 105, 106, 108, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 123, 124, 125, 128, 144, 145, 152, 153, 197, 198, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 219, 220

Kalite Kontrol: 4, 10, 16, 17, 19, 35, 54, 62, 82, 212, 213, 214

Kamu Yönetimi: 15, 32, 33, 76, 78, 79, 80, 83, 84, 86, 87, 89, 90, 91, 92, 94, 95, 96, 99, 100, 101, 105, 106, 108, 110, 113, 115, 122, 125, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 218, 219, 220

Liderlik: 92, 213

Muayene: 16, 67

Müşteri Odaklılık: 30

Performans: 9, 12, 14, 15, 16, 44, 45

Sıfır Hata: 14

Süreç: 43, 44, 45, 46, 66

Sistem: 9, 42, 43, 46, 48, 49, 50, 51, 52, 134, 138, 139, 216

Sürekli Gelişme: 23, 24, 219

Takım Çalışması: 34, 113

Tam Katılım: 34

Toplam Kalite: 3, 4, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 53, 54, 62, 65, 72, 77, 82, 83, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 97, 98, 99, 100, 101, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 122, 124, 125, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221

Yapılanma: 76, 79, 215, 218

Yönetici: 37, 50, 51, 82, 124, 216

