



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI**

**KAMUDA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAN KALİTE
YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ:
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA**

**Mehmet Salih KOÇHAN
0930225397**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Adnan ERTAN**

ISPARTA - 2012



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Tez Savunması 2

YÜKSEK LİSANS
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

(İkinci kez sınava girenler için)

Tarih:23/8/2012

Enstitü Yönetim Kurulunun 18 /7 /2012 tarih ve 555/09 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz Çalışma Ekon. ve End. İlişkiler Anabilim Dalı Çalışma Ekon. ve End. İlişkiler Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS öğrencisi Mehmet Salih KOÇHAN 'nın "Kamuda Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Akdeniz Üniversitesinde Bir Uygulama" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 23/8/2012 tarihinde saat 11.0'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

Lisansüstü Yönetmeliği Madde 25 uyarınca adaya 50 dakika süreyle teziyle ilgili sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

Tezin kabul edilmesine

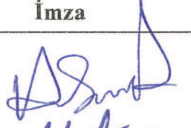


(Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

Tezin reddedilmesine

(Öğrenci,yeni tez konusu belirlemelidir.)

oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği için arz olunur.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:Yrd. Doç. Dr. Adnan ERTAN	
Üye	:Doç. Dr. Murat KAYALAR	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK	

Ek :Her Bir Jüriye Ait Tez Değerlendirme Jüri Raporları

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form danışman tarafından düzenlenerek 3 gün içerisinde ilgili Anabilim Dalı aracılığı ile Enstitüye teslim edilir.		

**SÜLEYMAN DEMİRELÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum **Kamuda Yeni Yönetim Yaklaşımlarından Kalite Yönetim Sistemlerinin İş Tatminine Etkisi: Akdeniz Üniversitesinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


İmza
Mehmet Salih KOÇHAN
23/08/2012

ÖZET**KAMUDA YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARINDAN KALİTE
YÖNETİM SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA****Mehmet Salih KOÇHAN**

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi, 104 Sayfa, Haziran 2012

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Adnan ERTAN

İşletmelerin en önemli rekabet unsurlarından biri olan insan kaynakları, günümüzde yönetim anlayışlarını etkileyerek değiştirmiştir. Eskiden sadece bir üretim maliyeti olarak görülen emek faktörü, artık elde edilmesi ve elde tutulması gereken bir sermaye olarak kabul görmektedir. Emeğe biçilen değerdeki bu değişim, yönetim anlayışlarının sürekli gelişmesi ile sağlanmıştır. Endüstri devrimi ile başlayan yönetim yaklaşımlarındaki değişim ve çalışma hayatına etkileri bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Birinci bölümde yönetim yaklaşımlarının tarihsel gelişimi incelenmiş ve kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde çağdaş yönetim yaklaşımları incelenmiştir. Üçüncü bölümde yeni yönetim yaklaşımlarının çalışma hayatına etkileri ve bu etkileşimin işgücü piyasasında yarattığı değişim irdelenmiştir. Dördüncü bölümde ise Kalite Yönetim Sisteminin çalışma hayatına etkisi Akdeniz Üniversitesindeki bir uygulama ile analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Yönetim, yönetim yaklaşımları, kalite yönetimi, çalışma hayatı, iş tatmini.*

ABSTRACT

THE EFFECT OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS ON JOB SATISFACTION OF NEW MANAGEMENT APPROACHES IN PUBLIC: AN APPLICATION IN THE AKDENIZ UNIVERSITY

Mehmet Salih KOÇHAN

Suleyman Demirel University, The Institute of Social Sciences
Labour Economics and Industrial Relations Department
Master's Thesis, 104 Pages, April 2012

Supervising Professor: Asst. Prof. Dr. Adnan ERTAN

Human resources is one of the most important element of competitiveness of enterprises, influenced and changed the current management approaches. In the past, only the cost of production as a factor in the effort, now the capital acquisition and retention has become a must. Assessed value is labor, which change constantly with the development of management approaches is provided. Subject of this study, starting with the industrial revolution and change management approaches are the effects of working life.

In the first section examined the historical development of management approaches and focused on the conceptual framework. In the second part of modern management approaches were investigated. In the third chapter in the labor market created by this interaction and the effects of changes in working life are discussed. In the fourth section the effect of working life in the Quality Management System at the Akdeniz University have been analyzed by an application.

Key Words: *Management, management approaches, quality management, work life, job satisfaction.*

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	I
YEMİN METNİ.....	II
ÖZET	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLO DİZİNİ	VIII
ŞEKİL DİZİNİ	IX
KISALTMALAR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI	3
1.1.1. Yönetimin Tanımı	4
1.1.2. Yönetimin Amacı.....	6
1.1.3. Yönetimin Sınıflandırılması.....	7
1.1.4. Yönetimin Özellikleri.....	8
1.1.5. Yönetim Süreci.....	9
1.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI.....	10
1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	11
1.2.2 Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı	13
1.2.2.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	15
1.2.2.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı	17
1.2.2.3 Bürokrasi Yaklaşımı.....	19
1.2.3 Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı	20
1.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı.....	21
1.2.4.1. Sistem Yaklaşımı	22
1.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı	24

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ve ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI.....	27
----------------------------------------	----

2.2. YÖNETİŞİM.....	29
2.3. STRATEJİK YÖNETİM	31
2.3.1. Strateji	32
2.3.2. Strateji - Örgüt Kültürü İlişkisi	32
2.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ.....	33
2.4.1. Kalitenin Tanımı	34
2.4.2. Kalitenin Özellikleri ve İlkeleri	35
2.4.3. Toplam Kalite Yönetimi	37
2.4.4. Kamu Örgütlerinde Kalite Yönetim Sistemleri.....	38
2.4.4.1. Kamu Örgütlerinde KYS Uygulamaları	39
2.4.4.2. KYS ve Kamu Örgütlerinde Olası Sorun Alanları.....	40
2.4.5. Kalite Yönetim Sistemlerinin Endüstri İlişkileri Üzerine Etkileri.....	41
2.4.5.1. Kalite Yönetim Sistemleri ve Sendikal Örgütlenme.....	41
2.4.5.2. Kalite Yönetim Sistemleri ve Çalışanlar.....	42
2.5. YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ.....	43
2.5.1. Çalışma Hayatındaki Değişim.....	44
2.5.2. İşgücünün Yapısal Değişimi	45
2.5.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler	45
2.5.3.1. Otorite ve Kontrol Alanında Değişim	46
2.5.3.2 İnsan Odaklı Yönetime Geçiş	46
2.5.3.3 Yönetici Kavramından Lider Anlayışına Geçiş	47
2.5.3.4. Çalışma Hayatında Esnekleşme	47
2.5.4. Kamu Sektöründe Anlayış ve Önceliklerin Değişimi.....	48
2.5.5. Hizmet İçi Eğitimle Performansta Değişim	49
2.5.6. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sisteminin Çalışma Hayatına Etkisi.....	50
2.6. ÇALIŞMA HAYATINDA KALİTE	51
2.6.1. Çalışma Hayatının Kalitesini Oluşturan Faktörler	51
2.6.2. Çalışma Hayatının Kalitesini Oluşturan Temel Faktörler.....	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN	
ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	54
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	55

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	55
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ.....	56
3.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZ YÖNTEMİ.....	57
3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	57
3.6.1. Güvenilirlik Testi	57
3.6.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler	57
3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	58
3.7.1. Demografik Özellikler	58
3.7.2 Çalışma Hayatı ve Kalite Yönetim Sistemi	61
3.7.2.1 Ücret.....	61
3.7.2.2 Terfi.....	63
3.7.2.3. İşin Nitelikleri	65
3.7.2.4. Çalışma Koşulları.....	67
3.7.2.5. Yönetim Politikaları	69
3.7.2.6. Denetim.....	71
3.7.2.7. İletişim	73
3.7.2.8. Rol Yapısı	75
3.7.2.9. Liderlik.....	77
3.7.2.10. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları	79
3.7.2.11. Sendika.....	81
3.7.2.12. Hizmet İçi Eğitim.....	83
3.7.2.13. Kalite Yönetim Sistemi	85
3.7.2.14. KYS'ye Bakış Açısının Demografik Özelliklere Göre Analizi.....	86
SONUÇ.....	90
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	99
EK 1: ANKET.....	99
ÖZGEÇMİŞ	104

TABLO DİZİNİ

Tablo 1.1 18. Yüzyıla Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi	13
Tablo 1.2 Henry Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri	18
Tablo 1.3 Weber'in Üç Yetki Tipi	19
Tablo 2.1. Klasik Yönetim ile Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması.....	28
Tablo 2.2 Yönetim – Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması	31
Tablo 3.1. Görev Dağılımı	58
Tablo 3.2. Yaş Dağılımı	59
Tablo 3.3. Cinsiyet Dağılımı	59
Tablo 3.4. Eğitim Seviyeleri Dağılımı	60
Tablo 3.5. Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	60
Tablo 3.6. Gelir Seviyeleri Dağılımı	61
Tablo 3.7. Ücret ve Kalite Yönetim Sistemi	62
Tablo 3.8. Terfi ve Kalite Yönetim Sistemi	64
Tablo 3.9. İşin nitelikleri ve Kalite Yönetim Sistemi	65
Tablo 3.10. Çalışma Koşulları ve Kalite Yönetim Sistemi	67
Tablo 3.11. Yönetim Politikaları ve Kalite Yönetim Sistemi	69
Tablo 3.12. Denetim ve Kalite Yönetim Sistemi	71
Tablo 3.13. İletişim ve Kalite Yönetim Sistemi	73
Tablo 3.14. Rol Yapısı ve Kalite Yönetim Sistemi	75
Tablo 3.15. Liderlik ve Kalite Yönetim Sistemi	77
Tablo 3.16. Çalışma Grubu, İş Arkadaşları ve Kalite Yönetim Sistemi	79
Tablo 3.17. Sendika ve Kalite Yönetim Sistemi	81
Tablo 3.18. Hizmet İçi Eğitim ve Kalite Yönetim Sistemi	83

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1.1 Yönetimin Dört Başlık Altında Toplanması.....	7
Şekil 1.2 Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi.....	11
Şekil 1.3 Klasik Yönetimin Temel Yaklaşımları.....	14
Şekil 1.4 İnsan İlişkileri Yaklaşımı Piramidi.....	21
Şekil 2.1 Toplam Kalitenin Ana Unsurları.....	36
Şekil 3.1. Kalite Yönetim Sisteminin Ücret Veya Maaşa Etkisi.....	63
Şekil 3.2. Kalite Yönetim Sisteminin Terfiye Etkisi.....	65
Şekil 3.3. Kalite Yönetim Sisteminin İşin Niteliklerine Etkisi.....	67
Şekil 3.4. Kalite Yönetim Sisteminin Çalışma Koşullarına Etkisi.....	69
Şekil 3.5. Kalite Yönetim Sisteminin Yönetim Politikalarına Etkisi.....	71
Şekil 3.6. Kalite Yönetim Sisteminin Denetim Politikalarına Etkisi.....	73
Şekil 3.7. Kalite Yönetim Sisteminin İletişime Etkisi.....	75
Şekil 3.8. Kalite Yönetim Sisteminin Rol Yapısına Etkisi.....	77
Şekil 3.9. Kalite Yönetim Sisteminin Liderliğe Etkisi.....	79
Şekil 3.10. Kalite Yönetim Sisteminin Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları Etkisi.....	80
Şekil 3.11. Kalite Yönetim Sisteminin Sendikaya Etkisi.....	82
Şekil 3.12. Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet İçi Eğitime Etkisi.....	84
Şekil 3.13. Kalite Yönetim Sistemi.....	86

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labor Organization)
ISIC	: Uluslararası Standart Endüstriyel Sınıflandırma (International Standard Industrial Classification)
İSGK	: İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları
İSİG	: İş Sağlığı ve İş Güvenliği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)

GİRİŞ

İnsanların birlikte yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkan organizasyonlar ve tabii olarak bunların yönetimi, hayatın her alanında dikkate alınmıştır. Etkin ve verimli bir üretim sistemi için doğru bir yönetim yaklaşımının benimsenmiş olması gerekir. Öte yandan toplumsal yaşamda da yönetim yaklaşımı başarıyı önemli ölçüde etkilemektedir.

Globalleşme ve teknolojik ilerleme ile birlikte rekabetin daha da zorlaşmasıyla, örgütler açısından hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için; bugün sahip oldukları kaynaklarını kaybetmeden ve artırarak geleceğe ilerlemeleri için yeni bir takım yönetim ve örgüt yapısı yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Yönetim yaklaşımları tarihte sürekli değişime uğramış, gelişmiş ve günümüz insan odaklı olan çağdaş yaklaşımlar benimsenmiştir. Sanayi devriminden sonra gelişen kitle üretim sistemlerinde insan gücü, bir maliyet unsuru olarak görülürken, günümüzde entelektüel bir sermaye olduğu, bulunması, elde tutulması ve geliştirilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalarda en etkili rekabet unsurlarından birinin nitelikli insan kaynağı olduğu görülmektedir. İşletmelerin hızla değişen dünyada başarılı olabilmeleri, kaçınılmaz değişimlere uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu başarının kilit unsuru ise yönetim sistemi ve yöneticilerdir. Yöneticiler bu değişimi ne denli yakından izler ve işletmelerine uyarlayabilirlerse, işletmelerin ömrü o denli uzun olmaktadır. Yönetim teorisinin pratikte ilk uygulaması işletmelerde değil, kar amacı gütmeyen kuruluşlarla devlet dairelerinde olduğu kabul edilmektedir. Yönetimi teoride ve pratikte verimli kılan varsayımların analizi ile yönetimin tüm kuruluşların en belirgin ve ayırt edici unsuru olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada tarihsel süreç içerisinde yönetim yaklaşımları incelenerek, günümüz ağdaş yaklaşımların istihdama ve çalışma hayatına etkileri irdelenecektir. Çalışmanın birinci bölümünde kavramsal olarak yönetim yaklaşımları ve tarihsel gelişimi incelenecektir. İkinci blmde yeni yönetim yaklaşımları kavramsal olarak incelenecek, günümüz yönetim yaklaşımlarının uygulama alanları, istihdama, çalışma hayatına ve çalışma ekonomisi üzerindeki etkileri ortaya konarak avantajları ve dezavantajları üzerinde durulacaktır. nc blmde ise ağdaş yönetim anlayışı sonucu ortaya çıkan, gerek kamu kuruluşlarında gerek özel sektörde hızla yaygınlaşan Kalite Yönetim Sisteminin iş tatmin düzeyine etkisi, Akdeniz niversitesinde yapılan bir uygulama ile analiz edilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM KAVRAMI VE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

1.1. YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların varoluşu ve bir arada yaşamasının doğal gereği olarak ilk çağlardan bu yana insanın olduğu her yerde organizasyon ve koordinasyonun bir gereği olarak “yönetim” kavramı da var olmuştur. (Baransel, 1993: 5)

Yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etken bir şekilde ulaşmak için başkalarıyla ve birlikte çalışmaktır. Yönetim faaliyeti insanın var olması ile birlikte ortaya çıkmıştır. Birden fazla insanın beden ve zihin güçlerini birleştirerek çalışmalarını gerektiren bu faaliyetin belli bir düzen ve güven ortamında sürdürülebilmesi için bazı kuralların oluşmasını gerekli kılmaktadır. (Özalp vd., 2008: 3)

Genel anlamda yönetim, belirli bir işbirliği ve ilişki sistemi içinde bir araya gelen insanların, ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapacağı faaliyetlerin düzenlenmesi süreci şeklinde tanımlanabilir. Amaçların etkin ve verimli biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır. (Karalar vd., 2008: 97)

İşletme Yönetimi kavramı ise, işletmelerin ortaya çıkmasıyla söz konusu olmuştur. Bugünkü anlamda modern işletmelerin ortaya çıkışının, sanayi devrimiyle birlikte olduğu kabul görmektedir. Sanayi devriminden önce insanlar kendileri için üretip, hayatlarını devam ettirmek için çalıştıklarından dolayı küçük üretim birimleri yeterli olmaktadır. Sanayi devriminden sonra üretim makineleşmeye başladı ve gelişmiş teknolojinin yardımıyla kitle üretimin yapılabildiği fabrika sistemleri meydana geldi. (Dinçer ve Fidan, 2000: 20)

Eskiden insanlar kendi adına çalışır ve aile fertleriyle birlikte çalıştıkları oranda emeklerinin karşılığını alırlardı. Çalışma süresi ile boş zaman seçimi veya çalışma şekilleri büyük ölçüde kişiye özeldi. İnsanlar kendi hesabına çalışmayı bırakıp bir başkası için çalışmaya başlayınca kurumsal çalışma birimleri ortaya çıkmaya başladı. Bunun sonucunda işyeri ve çalışma düzeni üzerinde kontrol sağlamak için yönetim sistemleri geliştirildi. (Pfeffer ve Sutton, 2007: 103-104)

İşletme yönetimi, sosyal bir bilim dalı olmakla beraber teknik bilimler tarafından geliştirilen birçok yöntemden yararlandığı için, bu yaklaşım bakımından daha değişik bir görünüm verir. Buna göre işletme yönetimi sosyal olayları belli bir konuda (işletmecilik alanında) inceleyen ve bu yaklaşıma göre genel yönetim disiplininin bir dalı olan, ancak kullandığı teknik yöntemler nedeniyle eski yönetim anlayışından çok daha farklı ve karmaşık yönleri bulunan özellikli bir bilim dalıdır (Biçim, 2010: 6). Yönetim ve yönetici kelimeleri, dilimizdeki idare, sevk ve idare, idareci, müdür gibi terimlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır. (Koçel, 2011: 63)

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz: (Öztekin, 2010: 17-18)

Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek, belirledikleri amaca yönelik yaptıkları işlemlerin ve eylemlerin tümüdür.

Yönetim, insanları etkileme, onları toplumun ortak çıkarları ve yararları doğrultusunda yönlendirme bilim ve sanatıdır.

Yönetim, iki ya da daha çok insanı örgütleyerek onların güçlerini birleştirip, toplum çıkarlarına ve yararlarına kullanabilmektir.

Yönetim, her düzeyde insanlar ve insanlık için kişisel çıkarlardan özveride bulunabilme yeteneği ve fedakârlığıdır.

Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip, planlama, örgütleme, yönettme (motivasyon), eşgüdüm ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.

Yönetim kavramı değişik bilim dalları bakış açısıyla da farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Sosyologlara, siyaset bilimcilere, iktisatçılara ve yönetim organizasyon düşünürlerine göre değişen bu tanımlar şu şekildedir: (Karalar vd., 2008: 97)

Sosyologlara göre yönetim, bir sınıf ve statü sistemidir. Çünkü yönetim, örgüte bilgi veren seçkin kişilerden oluşmaktadır. Modern toplumlarda ilişkilerin karmaşıklığının artması yöneticilerin üstün zekâlı ve öğrenim görmüş olmalarını gerekli kılmaktadır. Bu sınıfa girebilecek kişilerin daha fazla öğrenim görmüş olması ve bilgili olması gerekmektedir.

Siyaset bilimcilere göre yönetim; devlet yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi anlamına gelir. Bu anlamda yönetim daha çok devletle ilgilidir ve her türlü örgütlenmeyi ve onlara egemen bir tek örgütlemeyi ortaya çıkarır. Devletle ilgili her türlü faaliyet yönetimin konusunu oluşturur. Bu bağlamda yönetim bazen emir verme, hükmetme ve otoriteyi ele geçirme yolu olarak tanımlanır.

İktisatçılara göre yönetim; emek, doğa ve sermaye ile birlikte üretim faktörlerini oluşturur. Sanayileşen bir ülkede, emek ve sermayenin yanında yönetime duyulan ihtiyaç artar. Bir işletmenin yönetimi genellikle işletmenin verimliliğini ve karlılığını belirler.

Yönetim ve organizasyon düşünürlerine göre yönetim; başkalarının aracılığıyla amaca ulaşmak ve iş görmek olarak ifade edilir. Amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla bir toplulukta işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder. Buradan hareketle yönetimi, bir taraftan, “ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirme” çabası, diğer taraftan; “işbirliğinde bulunan bir grubun faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda sürdürme süreci” olarak ele almak gerekir. Yönetimin hem bir işbirliği, hem de bir faaliyetler dizisi olduğu söylenebilir.

İşletmeler açısından yapılan bir diğer tanıma göre, yönetim; örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt kaynaklarının (insan, finansal, fiziksel ve bilgi) etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeye yönelik yapılan faaliyetler (planlama, örgütleme, yürütme ve denetleme) bütünüdür. (Griffin, 1999: 7)

1.1.2. Yönetimin Amacı

Yönetim biliminin kurucularından Henri Fayol, yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, işletme içinde çeşitli faaliyetler, hareketler, işler yapıldığını, sözü geçen faaliyetlerin değişik gruplar halinde toplanabileceğini ve bu sınıflama sonunda, hangilerinin yönetim faaliyeti olduğunun ortaya çıkarılabileceğini söyleyerek, işletmelerde sözü edilen faaliyetleri altı ana grupta toplayarak şu şekilde sınıflandırmıştır: (Akat vd., 2004: 12)

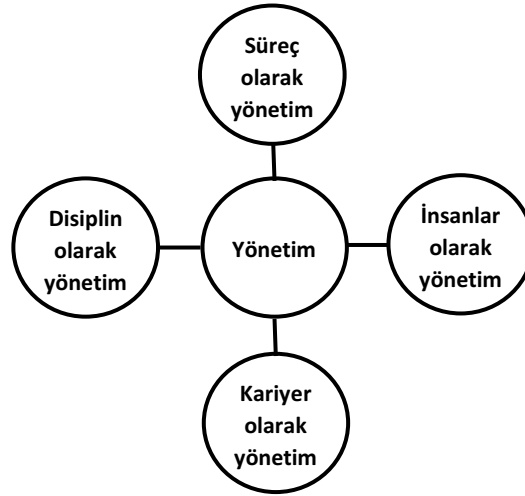
- Üretim faaliyetleri
- Finansal Faaliyetler
- Güvenlik Faaliyetleri
- Ticari Faaliyetler
- Muhasebe Faaliyetleri
- Sevk ve İdare Faaliyetleri

Yönetim, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilgi dalı olarak da tanımlanmaktadır. Kaynak deyimine kapsamına insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar girmektedir. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma usullerini bulmak yönetim biliminin amacıdır. İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır. (Tortop vd, 2007:7)

Bu bilgiler doğrultusunda, yönetimin en temel amacının; “bir işletme içinde, neyin, nasıl yapılması gerektiğine karar vermek, bunun en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesini ve sürdürülmesini sağlamak” olduğu söylenebilir. (Karalar vd., 2008: 97)

1.1.3. Yönetimin Sınıflandırılması

Yönetim faaliyetini süreç, disiplin, insan topluluğu ve kariyer olarak dört başlık itibariyle incelenebilir. Şekil 1.1’de dört başlık yer almaktadır. (Özalp vd., 2008:7)



Şekil 1.1 Yönetimin Dört Başlık Altında Toplanması

Kaynak: Özalp vd., 2008:7

Yönetimin en belirgin özelliklerinden biri süreç olarak yönetimdir. Süreç olarak yönetim, tek bir kişinin gerçekleştiremeyeceği ortak bir amaç için, bir araya gelmiş insanların faaliyetleriyle ilgili tüm çabalardan oluşmaktadır. Ortak amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu

ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çabalar yönetim sürecini oluşturmaktadır.(Dinçer ve Fidan, 2000:21)

1.1.4. Yönetimin Özellikleri

Kavramsal olarak yönetim biliminin özellikleri sınıflandırıldığında şu şekilde ayrılmaktadır: (Özevren, 2008: 21)

Yönetim bir bilimdir: Yönetim alanı ile ilgili teori, kavram ve metotlar yönetimin bilimsel yönünü ifade eder. Yöneticilik, doktorluk veya avukatlık gibi profesyonel bir meslektir. Yönetim işinin kendi sorunları, faaliyetleri ve yaklaşımları vardır. Bu konularda uzun zamandır araştırmalar yapılarak yönetimle ilgili kavram ve teoriler geliştirilmiştir.

Yönetim evrenseldir: Yönetim her türlü organize faaliyette yer alan evrensel bir iştir. Büyük, küçük, kâr amacı güden veya gütmeyen her tip organizasyonda yönetime gereksinim vardır. Organize olmayan gruplarda yönetimden söz edilemez. Plânlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi temel işlevler her organizasyonda uygulanan işlevlerdir.

Yönetim faaliyetleri insanlarla yapılan bir grup faaliyetidir: İnsanlar tüm gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilselerdi birlikte çalışma ve grup olma ihtiyacını hissetmeyeceklerdi. Bir amaca yönelik oluşan gruplarda genellikle bir iş birliği ve yardımlaşma zorunluluğu vardır. Grup içinde kimileri yönetici kimileri de yönetilen olma durumundadır. Bu da yönetimin temelini oluşturur. Yönetici diğer insanların yeteneklerini değerlendirmede uzman olmalıdır. Etkin bir yönetici, çalışanına yeteneklerine uygun sorumluluk vermelidir. Bu da zaman, güç ve özellikle tecrübe istemektedir.

Yönetimde ikililik vardır: İkililik, birbirine aykırı iki kısma ayrılış demektir. Olay veya nesnelere tanımlayabilmek için bir diğeriyle kıyaslamak gerekir. Uzun diyebilmek için kısayı bilmek, beyaz diyebilmek için siyahı bilmek gerekir.

İkililikler insan aklının kendi çevresini anlama çabasının bir sonucudur, hayatın her noktasında karşı talepleri oluştururlar. Kalite-maliyet, kısa vade-uzun vade, ürün odaklılık-müşteri odaklılık gibi.

1.1.5. Yönetim Süreci

Yönetim süreci, başkaları aracılığı ile belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş götürme faaliyetlerin toplamıdır. Yönetim sürecinde yer alan bireyler yöneten, yönetilen gibi çeşitli terimlerle ifade edilen bir sosyal farklılaşmaya uğrarlar. Yönetim süreci ile ilgili olarak yapılan tanımdan yola çıkılarak yönetim sürecini oluşturan unsurlar ve özellikleri aşağıdaki gibi ortaya çıkmaktadır. (Efil, 1999: 13-15)

Yönetim belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili bir süreçtir: İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri değişik amaçları olabilmektedir. Ancak işletmenin karlılık verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışan bireyleri de dikkate alması gerekir. Çünkü işletme amacının gerçekleştirilmesinin ilk şartlarından biri işletme ile çalışanlarının ortak amaca sahip olmasıdır.

Yönetim, bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir: Yönetim sürecinde birden çok insan vardır. Bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için girişilen çabalar ekonomik nitelikte olup yönetsel niteliğe sahip değildir.

Yönetim süreci beşeri bir niteliğe sahiptir: Yönetimin grup süreci olması grubu oluşturan bireyler sayesinde mümkündür. Yani grubu oluşturan insandır ve insanların birbirleriyle olan ilişkileri esas alınır.

Yönetim bir işbirliği sürecidir: Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grubu oluşturması, birlikte hareket etmesi, ortak amaca sahip olması, yardımlaşmayı ve bu amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İşbirliği içinde olan bireyler arasında bir işbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.

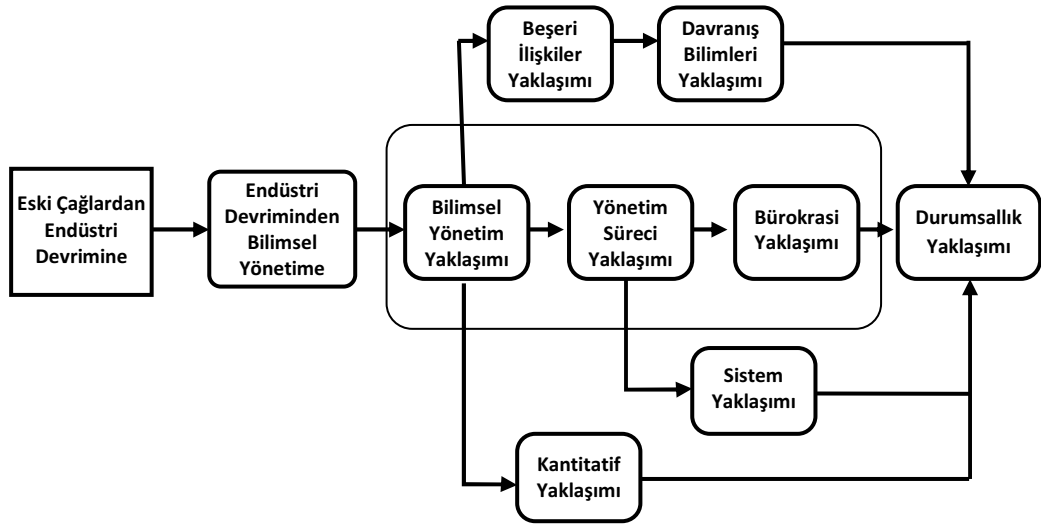
Yönetim bir koordinasyon sürecidir: Belli amaçlar için işbirliği yapan insanların ilişkileri, faaliyetleri etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirmek üzere uyumlaştırmak gerekir.

Yönetim bir emir-komuta sürecidir: Bireylerin bir araya gelerek koordine bir biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Onları böyle davranmaya itmek için otorite (yetki) kullanılması gerekir. Bu durum bireyler arasında emir-komuta fonksiyonuna yol açarak hiyerarşiyi doğurur.

1.2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Biçimsel veya biçimsel olmayan boyutlarıyla yönetim, her dönemde insanların amaçlarına ulaşmak için yararlandığı en etkili araç olmuştur. Devlet içinde, orduda, kabilelerde v.b. tarihe yön veren imparatorluklar yönetilmiş, dünya düzenini değiştiren savaşların stratejileri belirlenmiş ve insanların işbirliği ile ihtişamlı yapıtlar meydana getirilmiştir. Sanayi devrimi ile birlikte üretim tekniklerinin şekil değiştirmesi, yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Teknolojik gelişmeler ve üretim kapasitesinin artışına paralel olarak işyerlerinin ve işgücünün düzenlenmesi zorunlu hale gelmiştir. (Karalar vd., 2008: 105)

Yönetim yaklaşımlarının gelişimi şekil 1.2'de görülmektedir.



Şekil 1.2 Yönetim Yaklaşımlarının Gelişimi

Kaynak: Karalar vd., 2008: 105

Yönetimin bilimsel ve sistematik bir bilgi topluluğu haline gelmesi, felsefi olmaktan uzaklaşması sanayi devrimi ve sonuçları ile açıklanabilir. Çağdaş yönetim düşüncesi ise sanayi devriminden sonra başlayan ve günümüze kadar uzanan geniş bir zaman diliminde ortaya çıkmaktadır. Bu sürede işletmelerin daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için yapılması gerekenlere dair çok farklı görüşler ileri sürülmüştür. Temelde organizasyon yapısı ve yönetim biçimi üzerinde farklı alternatifler ortaya koyan bu teoriler çağdaş yönetim düşüncesini oluşturmaktadır. (Ataman, 2002: 61)

1.2.1 Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetimin bilimsel olarak incelenmeye başlandığı 1880 yılına kadar devam eden bu dönem, insanların işbirliği çabaları ile başlamaktadır. Bilimsel yönetim öncesi dönemde, işçiler, hemen hemen tamamen kendi nezaretçilerinin hükmü altında bulunmakta ve sosyal kast sistemine dayalı otokratik bir ilişki içinde bulunmuşlardır. İşlerin insanlar tarafından yapılmasında kırbaç, demir gülle ve zincir

etkili araçlar durumunda idi. Zıtlıklarla dolu olan bu dönem, lordlar ve köylüler, imparator ve köle, varlıklı olanlarla fakir olanlar ayrı uçlarda yaşıyorlardı. Bu dönemde, yönetim kavramlarını içeren örgütlenmiş bir bütünü incelemeye ihtiyaç duyulmamıştı. İnsanlar yalnızca yetkili bir pozisyona sahip olma gereği duyardı ve yetki ise bu dönemin sosyal ve ekonomik sistemlerinde kuvvet ve kontrol olarak kabul edilirdi. Bu dönemde, aynı işleri yapan sanatkârlar loncaları oluşturdular. Loncalar, modern esnaf ve sanatkâr birliklerinin öncüleri oluyorlardı. Buna rağmen, içinde yer aldıkları sosyal sistem içinde gerekli önem verilmiyordu. (Biçim, 2010: 18)

İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar uzanan yönetim olgusunun bilimsel, sistematik bir bilgi topluluğu haline gelmesi sanayi devriminin bir sonucudur. Daha önceki dönemlerde, özellikle milattan önce ve orta çağlarda yönetim daha çok bir felsefe niteliği taşımaktadır. Bu çerçevede yönetim düşüncesinin özünü düşünürlerin iş, çalışma, ticari faaliyetler ve yönetimle ilgili fikir ve görüşleriyle, kral, prens, kumandan ve devlet adamlarına verdikleri öğütler oluşturmaktadır. Yönetime konu olan kuruluşlar ise aile, ordu, kilise, devlet gibi kuruluşlar olarak göze çarpmaktadır.(Ataman, 2002:61)

Yönetimsel düşüncede orta çağların başlangıcından 13. yüzyıla kadar önemli bir gelişme kaydedilmemiştir. 13. Yüzyıldan sonra, özellikle Anadolu medeniyet ile Avrupa arasında yakın ilişkilerin geliştirilmesine neden olan Haçlı Seferlerinden sonra, ticari faaliyetlerde, özellikle işletmecilik ve muhasebe alanlarında önemli gelişmeler görülmeye başlamıştır. (Bolat vd, 2009: 23)

Eski çağlardan 18. Yüzyıla kadar yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi ve bu gelişmelere katkıda bulunan birey veya etkin gruplar Tablo 1.1’de görülmektedir.

Tablo 1.1 18. Yüzyıla Kadar Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Tarih	Yönetim Düşüncesine Katkıda Bulunan Birey veya Etkin grup	Yönetim Bilimine Katkıları
MÖ 5000	Sümerler	Yönetim için yazılı kurallar ve düzenlemeler
MÖ 4000	Mısırlılar	Planlama, örgütlenme ve denetim için çalışmalar
MÖ 2700	Mısırlılar	Şikâyetlerin dinlenmesi ve görüşmeler yapılması ve yönetimde adil davranılması
MÖ 2600	Mısırlılar	Merkezleşmemiş örgüt kurmaları
MÖ 1800	Hamurabi	Denetim için ölçüler, asgari ücret saptamak, sorumluluğun devredilemeyeceği
MÖ 1600	Mısırlılar	Örgütlerde merkezileşme
MÖ 1491	İbraniler	Örgüt kavramı ve hiyerarşi sistemi ile iş ilkesi uygulanması
MÖ 500	Mencius	Standartlara ve sistemlere olan ihtiyacın ortaya konması
MÖ 400	Sokrat	Yönetim evrenselliğinin belirlenmesi
MÖ 50	Varro	İş şartnamelerinin kullanılması
MS 1100	Grek	Yöneticinin özellikleri
MS 1340	Lucas Pacioli	Çift kayıt sistemi
MS 1500	Sir Thomas More	Uzmanlaşma
MS 1525	Machiavelli	Liderin kitlelere dayanması
MS 1776	Adam Smith	Uzmanlaşma ve işbölümü
MS 1799	Eli Whitney	Bilimsel yöntem, maliyet muhasebesi

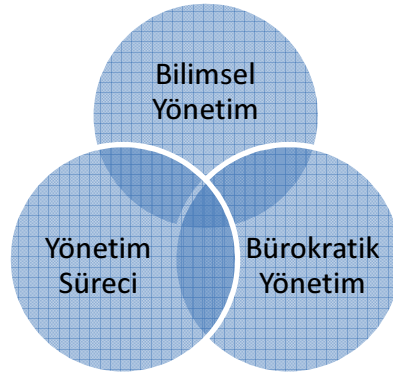
Kaynak: Özalp vd., 2008: 23

13. ve 14. yüzyıllarda İtalya'da büyük ticaret odaları, haçlı seferleriyle hareketlenen ticari faaliyetler nedeniyle, iş ilişkileriyle ilgili kayıtları saklamada bir araca ihtiyaç duyar ve bu ihtiyacı gidermek için 1494 yılında Lucas Pacioli tarafından **çifte kayıt** (muzaaf) muhasebe tekniği geliştirildi. Öte yandan Venedik tersanelerinde verimli üretim yöntemleri, muhasebe ve stok sistemleri kullanılmıştır. 15. yüzyıl sonlarında İtalyan düşünürü Niccolo Machiavelli'nin yönetim, grup dayanışması, önderlik gibi konularda ileri sürdüğü fikirlerin çoğu bugün bile önemini korumaktadır. (Can, 2007: 7)

1.2.2 Klasik (Geleneksel) Yönetim Yaklaşımı

Yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşler olması ve halen

günümüzde de kullanılıyor olması dolayısıyla klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım, farklı görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu doğrultuda klasik yaklaşım olarak adlandırılan bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanmaktadır (Koçel, 2011: 203). Şekil 1.3'te bu üç yaklaşım görülmektedir.



Şekil 1.3 Klasik Yönetimin Temel Yaklaşımları

Kaynak: Özalp vd., 2008: 26

Yaklaşımın temel varsayımı önceden belirlenmiş ilke ve kurallara göre, organizasyonun tıpkı bir makine gibi işletilmesi üzerine kurulmuştur. Bu üç yaklaşım da etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı'nda; üretim süreçlerinin planlanması ve kontrolü, Yönetim Süreci Yaklaşımı'nda; hiyerarşik yapılanma, Bürokrasi Yaklaşımı'nda ise; bürokratik iç etkinlik ve verimlilikle ilgilenilmesi ve dış faktörlerdeki değişikliklerin göz önüne alınmaması, klasik yönetim düşüncesinin kapalı sistem örgüt modeline dayandığını açıkça göstermektedir. Klasik Yönetim Yaklaşımı, sürekli ve açık olarak belirlenmiş bir organizasyon yapısı ve otorite ilişkileri ile etkinlik ve verimliliğin nasıl artırılacağı konusunu işlemiştir. (Karalar vd., 2008: 105)

Klasik yönetim ve örgüt teorisi sanayi devriminin ardından ortaya çıkan ilk teoridir. Klasik yönetim yaklaşımında tüm dikkatler "ideal" üzerinde toplanmıştır. Esnek düşüncenin oldukça geri planda tutulduğu bu yaklaşımda mutlak doğrular bulunmaya çalışılmıştır. (Ataman, 2002: 62)

1.2.2.1 Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Sanayi Devrimi ile birlikte makineleşmeye ve dolayısıyla üretime ağırlık verilmiştir. Üretime en yakın entelektüeller olarak yönetimde mühendisler önem kazanmaya başlamıştır. Yöneticiler mühendis olunca, verimlilik, başarı değerlemesi, ücretleme gibi matematiksel fonksiyonlar ağırlıklı işlenmiştir. Matematiğe ve bilime verilen bu önem dolayısıyla, bilinçli işletme yönetiminin başladığı bu döneme “Bilimsel Yönetim” denmektedir. (Özevren, 2008: 54)

1900’lü yılların başlarında Frederick Winslow Taylor’un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında genel bir kabul görmüş ve işletmelerde verimliliği artırma reçetesi olarak benimsenmiştir. Taylor’un öne sürdüğü etkinlik ve verimliliği artırma ilkeleri doğrultusunda daha sonra özellikle Frank ve Lilian Gilbrert, Henry Gantt, Harrison Emerson gibi araştırmacı ve yazarlar tarafından geliştirilen görüşler Bilimsel Yönetim Teorisi’nin daha da gelişmesini yaygın kullanımını sağlamıştır. (Koçel, 2011: 205-206)

Kendi çalışma yaşamında edindiği gözlemlerden yola çıkarak bazı saptamalarda bulunan Taylor, verimsiz bir çalışma ortamının olduğunu ve verimliliğin artırılması konusunda hiç çalışma yapılmadığını belirler. İşletme sahiplerinin sadece kar açısından baktığı ve buna karşılık işçilerin de sürekli işten kaytarma yolları aradığını ortaya çıkarır. Taylor, işlerde standart olmadığından işçilerin işlerini kendi bildikleri gibi yaptıklarından dolayı üretimde bir verimlilik sağlanamadığını saptar. (Özalp vd., 2008: 26-27)

Kısaca “Taylorizm” olarak adlandırılan bilimsel yönetim bakış açısı (Koçel 2011), Taylor’un çalıştığı iş yerlerindeki gözlemlerine dayanarak tespit ettiği sorunlar, çözüm önerileri ve bu doğrultuda oluşan ilkelere dayanmaktadır. Bu sorunlar ve çözüm önerileri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özevren, 2008: 54, Özalp vd., 2008: 27)

- İşyerinde verimsiz çalışma düzeninin, milli ekonomiyi etkileyebilecek ölçüde israf ve kayıplara yol açtığı,

- Çalışan kişiler arasında yaygın bulunan az çalışma ya da tembellik eğilimini gözlemlemiştir. Bunun nedeninin zamana dayalı ücret yapısı olduğunu söylemiştir. Çünkü işçiler ne kadar az çalışırsa çalışsın aynı ücreti almaktadırlar. Taylor'a göre az çalışma eğilimi ortadan kalkarsa verimlilik artacaktır.
- İşçilerin, işlerini kendi bildikleri gibi yapmaları ve iş usullerinin standartlaştırılmamış olması.
- İşçilerin işe alınışında ve işe tahsis edilişlerinde, ehliyet, kabiliyet ve kapasitelerinin göz önüne alınmadığı,
- Yönetimin, işlerin yapılması için standart süreler belirlemediği ve yönetime ait sorumlulukların bir kısmının işçilere yüklediği.
- Taylor, işverenin az para vermesi ve bunun karşılığında işçilerin kaytarmaya gitmelerini önlemek için ücretleri artırmak gerektiğini ve sonucunda bilimsel yönetim ile verimliliğin artabileceğini ileri sürmüştür.
- İşçilerin dikkatli bir şekilde seçimi, en yüksek kapasitenin ortaya çıkarılmasını sağlar.
- Seçilen işçilerin bilimsel yöntemlerle eğitilmesi, böylece istenilen performansı göstermeleri, bilimsel yönetime dayalı olarak işçilerin işlerini benimsemeleri sağlanacaktır.
- Yöneticiler ile işçilerin yapacağı işlerin birbirine karıştırılmaması gerekir.

Bilimsel yönetim yaklaşımının insan unsuruna gösterdiği ilgi, daha çok üretim yapılabilmesi için, bir insanın çalışma gücünü etkileyen değişkenler açısından olmuştur. Bu yaklaşım taraftarları özellikle üç değişken üzerinde durmuştur (Koçel, 2011: 207) :

- Bireyin verimli çalışma potansiyelini ifade eden kapasitesi,
- Bir görevi başarmak için gerekli zaman
- Bireyin kas gücünün kuvveti anlamında dayanıklılığı.

Sonuç olarak Taylor'un öneride bulunduğu alanlar, standartlaştırma, hareket ve zaman etüdü, sistematik seçim ve eğitim, parça başı ücret sistemi ve fonksiyonel ustabaşılık olarak incelenmektedir. (Özalp vd., 2008: 27)

1.2.2.2 Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin diğer bir yaklaşımı, öncülüğünü Henri Fayol'un yaptığı yönetim süreci yaklaşımıdır. Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş dizaynı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. (Koçel, 2011: 211)

Fayol'a göre örgütün temel fonksiyonları altı grupta toplanmaktadır. Teknik fonksiyonlar (üretim, imalat ve transformasyon), ticari fonksiyonlar (alım, satım, değişim), mali fonksiyonlar (sermaye üretimi ve yönetimi), güvenlik fonksiyonları (malların ve kişilerin korunması), muhasebe fonksiyonları (envanter, bilanço, istatistik) ve yönetim fonksiyonları (öngörü, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol) bütün örgüt türlerinde görülebilecek ortak fonksiyonlardır. Örgütlerin büyüklüğü ve türüne bakılmaksızın yönetim fonksiyonu, örgütlerin işleyişinde önemli bir yere sahiptir. (Şengül, 2007: 260)

Fayol örgütsel faaliyetleri altı bölüme ayırarak incelemiştir. Bunlar; (Bolat vd, 2009: 33)

- a. Teknik Çalışmalar (üretim)
- b. Ticari çalışmalar (satın alma, satma, değiştirme)
- c. Finansal Çalışmalar (Gerekli parasal kaynakları tedarik etme)
- d. Emniyet Çalışmaları (mal ve insanların korunması)
- e. Muhasebe Çalışmaları (stok hesapları, gelir-gider tablosu, maliyetler)
- f. Yönetim (Planlama, örgütleme, koordinasyon, kontrol, yöneltme)

Fayol'un genel yönetim ilkeleri Tablo 1.2'de gösterilmiştir.

Tablo 1.2 Henri Fayol'un Genel Yönetim İlkeleri

İlkeler	Açıklamalar
1. İşbölümü	İşi küçük birimlere ayırmak ve bu küçük birimlere ayrı bir görevli atamaktır. Böylece iş daha etkin ve verimli yerine getirilebilir.
2. Yetki ve Sorumluluk	Yönetim görevini yerine getirmek için yetki söz konusudur. Yöneticilerin görev yapabilmeleri, yetki verilmesine bağlıdır. Yetki, sorumluluktan ayrılamaz.
3. Disiplin	İşletmenin vazgeçilmez unsuru olan disiplin, üzerinde durulması gereken konulardan biridir. Çalışanların kurallara uymaları sonucunda yönetim başarılı olur.
4. Kumanda Birliği	Bu her astın, bir üstten emir alması ve ilk üstü atlayarak daha üst kademelerdeki yöneticilerle ilişki kurmaması ilkesidir. Nedeni, örgütte karışıklık çıkmamasıdır.
5. Yönetim Birliği	Benzer işler, bir yöneticinin emrinde koordine edilmelidir. Bir grup veya bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesidir. Aynı amaca yönelik işlerin sorumluluğu bir yöneticiye verilir.
6. Genel Çıkarların Kişisel Çıkarlara Üstünlüğü	İşletmenin çıkarlarının, bir kişiden veya bir grup insanın çıkarlarından önde gelmesidir.
7. Çalışanların Ödüllendirilmesi ve İyi Ücret	Çalışanlara yeterli ölçüde ücret ödenmesidir. Adil ücret ödenmesi, ancak adil ücretin ne olacağı konusunda yeterli ölçülerin olmasına bağlıdır.
8. Merkezileşme İlkesi	Güç ve yetkinin, organizasyonun üst kademelerinde toplanması gerekir. Merkezileşmenin doğal bir yapısı olduğu, açık veya sosyal organizmalarda hareket veya davranışların bir beyin veya merkezden yönetilmesidir.
9. Hiyerarşi İlkesi	Hiyerarşinin en üst kademedan, en alt kademeye kadar uzanan ve yöneticileri birbirine bağlayan kumanda zinciri ve haberleşme ile diğer ilişkilerin bu yolu takip etmesidir.
10. Düzen İlkesi	Her şeyin doğru yerinde ve doğru zamanda olması ilkesidir. Diğer bir deyişle "her bireye bir yer ve her birey kendine uygun yerde" ilkesidir.
11. Hakkaniyet İlkesi	Yöneticiler, bütün çalışanlara hakkaniyetle davranmalıdır. Hakkaniyetle yaklaşmak, güdülemeyi arttıracaktır.
12. Personelin Devamlılığı ve Denge	Personelin, yeni işe girmesi halinde, işi kısa zamanda öğrenmesi zordur. İşgücü devri yüksek ise; her yeni elemanın işi öğrenmesi için zaman ve emek kaybı olacaktır.
13. Girişim İlkesi	Yöneticiler, astların girişim güçlerini arttırmalıdır. Organizasyonun her kademesindeki yöneticilerin, plan yapma ve uygulama yetenekleri arttırılmalıdır.
14. Birlik Ruhu İlkesi	İşletmede, çalışanlar arasında birlik sağlamanın gereği bu ilke ile belirtilmektedir.

Kaynak: (Özalp vd., 2008: 31)

Emeğin verimini artırmak için araç ve gereç kullanmaktan başka veya onunla birlikte bireyin başvurabileceği ikinci yol, başkalarının işbirliği ve yardımını sağlamaktır. Bu takdirde bireyin şu sorunlarla karşılaşması doğaldır: Başkalarının

işbirliği, yardımı nasıl sağlanacaktır? İnandırma yoluyla mı, korkutma yoluyla mı, yoksa başka bir yöntemle mi? Hangi yolla olursa olsun, işbirliği sağlandıktan sonra oluşacak grubun amaca doğru yürütülmesinde, yani grup halinde çalışma durumunda ortaya çıkan sakıncalar nasıl yok edilecektir? Birey emeği ile doğal kaynakları işlerken ihtiyaç duyduğu malların üretimi ile ilgili olarak verimini artırabilmek için rasyonel bir biçimde davranmalıdır. (Tosun, 1992: 164-165)

1.2.2.3 Bürokrasi Yaklaşımı

Bu yaklaşım organizasyon sistemi ve işletmedeki kural, politika ve yöntemlere dayanmaktadır. Bu yaklaşımın kurucusu olan sosyolog Max Weber, bürokrasinin işletmenin çalışması açısından çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Özalp vd., 2008: 32). Weber, toplumda insanları etkilemekte kullanılan otoritenin kaynağını ve şekillerini incelemiş ve genellikle üç tür otorite (yetki) üzerinde durmuştur (Koçel, 2011: 224). Tablo 1.3'te bu üç yetkinin tanımları ve örnekleri gösterilmektedir.

Tablo 1.3 Weber'in Üç Yetki Tipi

Yetki Türü	Tanımı	Örnekler
Geleneksel Yetki	Kişisel olup doğuştan kazanılan yetkidir. Astar emirleri sadAkat vd.le yerine getiriler. Emirlerle, geleneklere aykırı olmadığı sürece, riayet edilir.	Kralların, imparatorların, kabile reislerinin yetkileri.
Karizmatik Yetki	Burada kişisellik söz konusudur. Ancak yetkinin kullanılışı açısından karizmatik ve kişisel yetki arasında fark vardır.	Atatürk, Mahatma Gandhi, Bill Gates (Microsoft), Churcill.
Bürokratik (Yasal) Yetki	Kuralların yasallığı ilkesine dayanır. Bu ilke karizmatik veya geleneksel yetki gibi kişisel değildir. Bu yetkiyi elinde bulunduranlar seçimle kazanırlar.	Bakan, genel müdür, tepe veya orta işletme yöneticileri.

Kaynak: (Özalp vd., 2008: 32)

Bir organizasyon yaklaşımı olarak bürokrasi, Weber'den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Peter Blau, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından incelenmiş ve daha da geliştirilmiştir. Bu araştırmaların en önemli bulgularından birisi, organizasyonların bürokratik olma ve olmama şeklinde sadece bir grup içinde değil, fakat yüksek derecede bürokratik yapıdan düşük derecede bürokratik yapıya kadar iki uç arasında çeşitli derecelerde bürokratik bir yapı gösterdikleridir. (Koçel, 2011: 226)

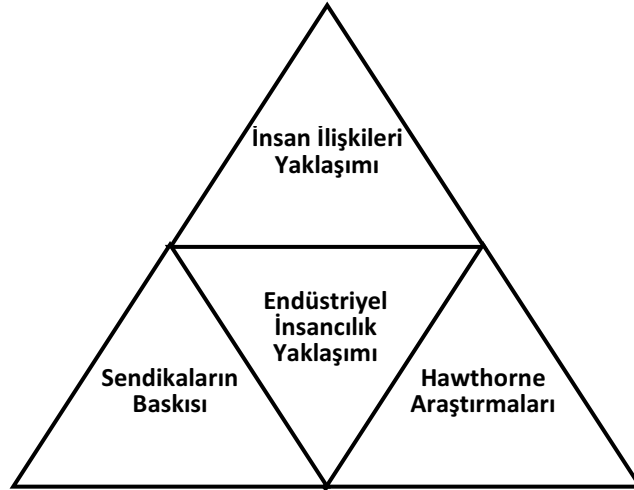
1.2.3 Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim uzmanları genellikle bireyleri üretim faktörü gibi görmüş ve bunun sonucunda bu üretim faktörünü daha iyi kullanmak için yollar aramışlardır. Klasik teoriler 1930'lu yıllara kadar geçerliliğini korudu, ancak bu yıllarda bu teorilerin yetmezliği gündeme geldi. Davranışsal yaklaşım, diğer bir deyişle neo-klasik temelde klasik yönetime dayanır. Bu yaklaşımın en önemli özelliği klasik teorinin göz ardı ettiği insan kavramına önem vermesi ve inceleme konusu yapmasıdır. Davranışsal yaklaşımın temelinde işteki başarıda kişinin iç tepkisi önemli rol oynamaktadır. Davranışsal boyut, insan davranışını etkileyen çeşitli faktörlerin önemini anlaşıldığı yeni bir bakış açısı getiren yaklaşımdır. (Özalp vd., 2008: 39)

Başlangıçta "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" olarak adlandırılan Neo-Klasik Yaklaşım, klasik yaklaşımda ayrıntılı olarak ele alınmayan insan unsurunu ele aldığı için, klasik teorinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmiştir. (Koçel, 2011: 233)

Neo-klasik teorinin, klasik teorinin ilke ve prensiplerine dayanmakla birlikte, insanı ele alış tarzı bakımından ondan önemli farklılıklar gösterdiği bilinmektedir. Taylor, Fayol ve Weber gibi klasik teorisyenlerin insan faktörünün göz önünde bulundurmuyarak tüm dikkatlerini örgütün biçimsel yapı ve dinamiklerine yöneltmeleri önemli bir eksikliktir. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve bu yaklaşımın etkisiyle ortaya çıkan neo-klasik teori bu konudaki eksikliği gideren bir felsefe ve uygulamalar bütününe sahiptir. (Ataman, 2002:123)

Şekil 1.4'te görüldüğü gibi piramidin üstünde insan ilişkileri yaklaşımı yer almaktadır. İnsan ilişkileri yaklaşımı üç etki üzerine oluşmaktadır.



Şekil 1.4 İnsan İlişkileri Yaklaşımı Piramidi

Kaynak: Özalp vd., 2008: 40

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak nitelendirilen bu teorinin doğmasında, Elton Mayo ve Roethlisberger'in öncülüğünde, Western Elektrik Şirketi'nin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar (1924-1930) etkili olmuş, teori 2. dünya savaşından sonra bir akım haline gelmiştir. İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın temel konuları olmuştur. (Demirkan, 1997: 26)

1.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

1950'li yılların sonlarından itibaren, endüstride Klasik, Neo-Klasik ya da İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim ve gerekse insan ilişkileri akımının önerilerine tereddütle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı'ndan Modern Yönetim Yaklaşımı'na geçiş

dönemini oluşturan 1950 – 1960 yılları arasında, beşeri ilişkiler yaklaşımına paralel olarak, istatistik ve mühendislik biliminin katkılarıyla, yönetimde “Sayısal Yaklaşım” ortaya çıkmıştır. 1960 – 1970 döneminde ise; araştırmacıların katkılarıyla, modern yönetim teorisi olgunlaşmıştır. (Karalar vd., 2008: 107)

Modern yönetim kuramlarının en önemlileri sistem kuramı ile durumsallık kuramıdır. Modern yönetim akımı, gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımı bir anlamda çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistemler yaklaşımı olarak görür. Halbuki, modern yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkiler içindedir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Daha önce sistem görüşüne yer verenlerden farklı olarak modern akımda sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir: (Güney, 2007:20-21)

- Analitik-kavramsal temele dayanması,
- Deneysel (ampirik) oluşu,
- Bütünleştirici niteliği

Modern örgüt kuramı, örgütü bir bütün olarak ele alır ve çevresel koşullarla birlikte açık sistem olarak değerlendirir. Bu kuram içinde yer alan başlıca yaklaşımlar, sistem, durumsallık ve şekillendirme (bütünsellik) yaklaşımıdır. (Tengilimoğlu vd, 2009:90)

1.2.4.1. Sistem Yaklaşımı

Biyolog Ludwig Van Bertalanffy tarafından ortaya atılan bu yaklaşım; organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan ve organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere karar verme ve haberleşme süreçleriyle birbirlerine bağlandığı bir ana sistem olarak ele alır. Yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca

“yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak” incelemektir. (Özalp vd., 2008: 57)

Tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan Sistem Yaklaşımı ve Sistem Teorisi, bir düşünce tarzı, bir bakış açısı, bir metot, bir yaklaşımdır. Böyle bir yaklaşımın amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir. Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili içsel ve dışsal (sistemin içinde ve dışında olan) faktörleri gösteren bir çerçeve sağlar. (Koçel, 2011:247)

Kenneth Boulding yeryüzündeki sistemleri basitten karmaşığa doğru belirli bir hiyerarşi içinde şu şekilde sınıflandırmaya tabi tutmuştur. (Eren, 2009:49-50)

- 1- Statik yapı düzeyindeki sistemler; buna örnek olarak masa, sandalye, binalar gösterilebilir.
- 2- Bazı belirli hareketlere sahip basit dinamik sistem düzeyi; buna örnek olarak da güneş sistemi, yıldız sistemleri, saatlerin çalışması gösterilebilir.
- 3- Kontrol mekanizmalı sistem veya sibernetik sistemi; bu sistem dengeyi koruma bakımından kendi kendini otomatik olarak ayarlayabilmektedir. Buna örnek olarak termostat, makineli tüfekler gösterilebilir.
- 4- Kendi kendini koruyucu ve çevre ile etkileşimi olan açık sistem; buna örnek olarak canlı hücreleri gösterebiliriz.
- 5- Jenetik-toplumsal düzey sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim halindedir. Ancak hareketli değildir. Örnek olara bitkileri gösterebiliriz.
- 6- Hayvan Sistemi; bu sistem çevresiyle etkileşim halinde olduğu gibi artan bir hareketliliğe sahiptir. Kendinin farkındadır, diğer bir deyimle yaşamak için yiyecek arar, tehlikelerden kaçır, dost bildiklerine sığınır.

- 7- İnsan Sistemi; bu sistem çevre ile etkileşim, hareketlilik, kendi farkında olma yanında dil ve sembol kullanarak fiziki çevresi sınırları dışında da etkili olabilmektedir.
- 8- İnsan örgütü sistemleri veya sosyal sistemler; aile, ordu, millet, devlet, okul, işletme, arkadaş grubu gibi biçimsel olarak kurulsun veya biçimsel olmayan şekilde kendiliğinden oluşsun, insan gruplarının meydana getirdiği sistemlerdir. Tüm insanları bir arada tutan ve kaynaştıran, ortak amaçları, dilleri, değer ve inanç sistemleri ile maddi ve manevi çıkarları vardır. Bu insanlar belirli gün veya günün belirli saatlerinde belirli bir yerde ve düzen içinde bir arada olmayı sadece çıkarlar açısından değil duygusal açıdan da uygun görmektedirler. Her insan, kendisi bir sistemi olduğu gibi, sosyal sistemlere girerek onun bir parçası, elemanı veya alt sistemi olmaktadır.
- 9- Fiziki Ötesi Sistemler; bunlar kaçınılmaz bilinmeyenler, nedeni tam izah edilemeyen olaylardır. Sistematik yapıyı ve ilişkileri ortaya koyarlar. Matematikteki postula ve bağıntılar gibi, bunları ispat etmek mümkün değildir. Ancak, varlıkları kabul edilmektedir.

Sistem yaklaşımı, modern yönetici önderlerin sürekli, katılımcı, paylaşımcı ve içsel aktif ortamlar içinde; yeni iletişimsel süreçleri kullanarak gelecekte bir yönetim duygusunda evrensel doğa yasalarını kucaklayıp toplumsal etikle başlayan genişletilmiş bir sorumluluk duygusunun kapsamlı gelişimini içerir. (Marşap, 2009: 27)

1.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık Yaklaşımı, genel olarak, çeşitli durumlarla ilişkili olarak, diğer yönetim yaklaşımlarının (geleneksel, davranışsal ve sistem) birlikte ya da bağımsız bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Durumsallık Yaklaşımı, liderlik, örgütsel

değişim, personel motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yapıya kadar birçok alana uygulanabilmektedir. Bu yaklaşım, 1960'ların ortasında, yönetsel problemlere, geleneksel ya da sistem yaklaşımı uyarlamakta başarısız olan yöneticiler tarafından geliştirilmiş ve belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzının seçilmesine odaklanmaktadır.(Özalp vd., 2008: 71)

Bu temel varsayıma göre yöneticilerin önceden benimseyebilecekleri hiçbir evrensel yönetim ilkesinin veya yönetim tekniğinin bulunmayacağı kabul edilmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre; değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği de organizasyonu bir sistem olarak ele almasıdır. Durumsallık yaklaşımı bir yandan organizasyon içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevre unsurlarıyla ilişkileri üzerinde durmaktadır. Durumsallık yaklaşımının özellikle üzerinde durduğu ve yöneticilerin yönetim biçimlerini doğrudan etkilediği kabul edilen üç önemli faktör vardır. Bu faktörler; çevre, teknoloji ve örgütün benimsediği stratejiler olarak belirtilmektedir. Çevre faktörü örgütün işleyişini doğrudan etkilerken, diğer faktörler örgüt yapısını dolaylı olarak etkilemektedir. (Koçel, 2011: 273)

İKİNCİ BÖLÜM

YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI ve ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

1970'lerden sonra bilgi, iletişim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, birey ve toplum yaşamındaki değişimler, küreselleşme ve rekabete dayalı serbest piyasa anlayışı örgütlere ve yönetime bakışı da değiştirmiştir, yeni yönetim yaklaşımlarının gelişmesine neden olmuştur. Bu yaklaşımları üç genel grupta toplamak mümkündür. Bunlar: (Ömürgönülşen, 2003: 13, Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 4)

Postmodernist bakış açısını yansıtan yaklaşımlar: Yerleşmiş düşünce kalıplarından kurtulmayı hedefleyen her türlü bilimsel araştırma ve bilgi birikimini eleştiren, bir anlamda yerleşmiş düzene baş kaldırmayı ifade eden, her şeyi görelî gören bir düşünce sistemi olarak postmodernizme göre; örgüt ve yönetimde önemli olan kişilerin serbest olmaları, yaratıcılığı ve farklılığıdır. Bu anlayışa göre örgütlerde farklılıklar yaratıcılığı teşvik eder. İnsanlara doğruları dayatmak yerine, onları serbest bırakmalı ve kendi doğrularını yapmalarına fırsat verilmelidir. Bürokratik ve formal yapılar yerine, kişiyi esas alan informal gruplar oluşturulmalıdır. Bu ve benzeri görüşler daha sonraki yeni yönetim kavram ve yaklaşımlarının temelini oluşturmuştur.

Örgüte sosyolojik ve ekonomik olarak bakan görüşler: Bu anlayış yeni kamu yönetimi (neoliberalizm) yaklaşımı olarak kabul edilmiştir. Kamu sektöründe de ekonomik-işletmecî rasyonalite büyük bir hızla hukukî rasyonalitenin yerini aldığından idare hukuku ve onun temel kavram, kurum

ve ilkeleri, özellikle Kıta Avrupası ülkelerinde yeniden gözden geçirilmektedir. Kamu sektörü için “yeni bir rasyonalite” arama çabasına girişilmiş ve kamu sektörünün yapı süreç ve teknikleri radikal bir biçimde değişime tabi tutulmuştur.

Küreselleşme ve bilgi çağı çerçevesinde gelişen ve popülerleşen yaklaşımlar: Burada yer alan yeni yönetim kavram ve yaklaşımları; yalın yönetim ve örgüt, işletmelerde süreç yenileme (proses yenileme, değişim mühendisliği) Z teorisi, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, öğrenen örgüt, örgütsel küçülme, şebeke örgütler (örgütsel ağ yapıları / network organizations), sıfır hiyerarşi, sanal örgütler, temel yetenekler geliştirme, öz yönetim (kendi kendini yöneten çalışma grupları), yenilik yönetimi, yönetimde yaratıcılık, vizyon yönetimi ve yönetişimdir.

Yönetim ve organizasyon ile ilgili görüşlerin doğrusal bir şekilde gelişmedikleri, değişik disiplinlere mensup akademisyen ve araştırmacıların birbirinden tamamen farklı bakış açılarından hareketle değişik yaklaşımlar geliştirdikleri bilinmektedir. Bu nedenle esasında yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sınıflamak zordur. (Koçel, 2011: 345)

2.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

20. yüzyıl öncesine kadar siyasal iktidarlar, sürekli olarak sorunların çözüm yerleri olarak düşünülmüş, geleneksel kamu yönetimi ve kamu politikası yaklaşımları, bu süreçte geçerliliklerini sürdürmüştür. 1970’lerin ortasından itibaren hükümetler ciddi mali krizlerle karşı karşıya kalmaya başlayınca, tüm dünyada devletin klasik sınırlarına dönmesi, verimlilik esasına göre örgütlenmesi ve özel sektör değerlerinin, tekniklerinin ve pratiklerinin kullanılması gibi yeni düşünceler gündeme gelmiştir. Bu şekilde özel sektör menşeli yönetim fonksiyonunun, klasik kamu yönetiminden ve politika yapımından daha önemli olduğu görülmüştür. (Özer, 2005: 4)

Yönetimin yeniden yapılandırılması anlayışı doğrultusunda 1980’den itibaren küreselleşme, serbest piyasa ve rekabetin etkisiyle neo-liberal yeni kamu yönetimi yaklaşımları, dünyanın birçok yerinde etkili olmuştur. Piyasayı bir model olarak alıp kamunun rolünü yeniden tanımlayan Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, geleneksel yönetim anlayışına tepki ve alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım devletçi, bürokratik, merkeziyetçi ve hiyerarşik özellikler taşıyan kamu yönetimi anlayışını; piyasa eğilimli, daha az bürokratik, esnek, ademi-idari merkeziyetçi, girişimci ve yenilikçi gibi nitelikleri olan kamu işletmeciliği anlayışı paralelinde el almaktadır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 5). Tablo 2.1’de klasik kamu yönetim yaklaşımı ile yeni kamu yönetim yaklaşımının karşılaştırılması görülmektedir.

Tablo 2.1. Klasik Kamu Yönetim Yaklaşımı ile Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Karşılaştırılması

	Geleneksel Yönetim	Yeni Kamu Yönetimi
Yapı	<ul style="list-style-type: none"> • Weber’in bürokrasi modeline dayalı • Aşırı kuralcı • Katı hiyerarşik • Merkeziyetçi 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar merkez • Geniş-yatay çerçeve • Adem-i merkeziyetçi • Yumuşak hiyerarşi
Kamunun Faaliyet Alanı	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet devleti • Devlet, yoğun kamusal mal ve hizmet üreticisi 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimal devlet • Hizmet sorumluluğu ile hizmet sunumu üretimi ayrılır
Sistem	<ul style="list-style-type: none"> • Merkezin birçok kademe tarafından yürüttüğü ayrıntılı gözetim ve denetim • Denetimde mali ve hukuki ilkeler • Bürokrasi ve siyaset merkezli • Hizmetlerde nicelik • Bürokrat yönetici tipi 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans hedefleri • Maliyetler • Ekip ve görev anlayışı • Piyasa sisteminin denetimi • Müşteri-vatandaş merkezli • Kamuya karşı sorumluluk • Hizmetlerde nitelik • İşletmeci-girişimci yönetici tipi

Kaynak: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 5

Günümüzde, üretim ve bilgi teknolojisindeki gelişim zihinlerde ve pazarlarda kalitenin üstünlüğünü getirmiştir. Kalite kavramı ise, pahalı, lüks ve standart olarak görülmekten çıkmış ve düşünme tarzı, çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini (çalışanlar) ve dış müşteri (ara ve son tüketiciler, halk ya da seçmenler) tatminine dönüşmüştür. Bu açıdan, üreticilerin ne üretirsem satarım anlayışı, 1970’li

yıllardan sonra satabildiğini üreten ya da müşteri isteklerine uygun şekilde üretime dönüşmüştür. Yine aynı şekilde hizmet üreten kuruluşlar da (bir iktidar partisi, valilik, belediye, hastane, okul, tapu müdürlüğü, vergi dairesi v.b) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk, seçmen) istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürmek durumundadırlar. (Sezer, 2008: 150)

2.2. YÖNETİŞİM

Küreselleşmenin de etkisiyle son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan ve oldukça popüler bir kavram haline gelen yönetişim, küresel, bölgesel, ulusal ve yerel boyutları olan bir yönetim anlayışıdır. Yönetişim, birlikte ortaklaşa yönetmeyi esas alan bir yönetim felsefesidir. Son yıllarda kamu yönetiminin yaşadığı değişimin sembol kavramlarından biri olan yönetişim, oldukça esnek olduğu ve çok geniş bir yelpazeye yayıldığı için, çoğu zaman tam olarak tanımlanamamış, bunun sonucunda da farklı alanlarda değişik tanımlar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte yönetişimi en genel ifade ile “karşılıklı etkileşim ile yönetim” şeklinde tanımlamak mümkündür. Yönetişim kavramını kullanan bazı uluslararası kurumların yaptıkları tanımlar şu şekildedir: (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 7-8)

- ✓ Dünya bankasına göre yönetişim (governance), açık ve öngörülebilir bir karar alma sürecinin; profesyonel bir bürokratik yönetimin; eylem ve işlemlerinden sorumlu bir hükümetin ve kamusal sürece aktif bir şekilde katılımında bulunan sivil toplum ve hukukun ve üstünlüğünün geçerli olduğu bir düzeni ifade eder.
- ✓ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programına göre yönetişim, bir ülkedeki ekonomik, siyasi ve idari otoritenin her düzeydeki işlemleri yürütmesi anlamına gelmektedir. Yönetişim, vatandaşların ve toplumsal grupların kendi çıkarlarını korumak ve yasal haklarını kullanmak için gerekli mekanizmalara ve kurumlara sahip olmalarını gerektirir.

- ✓ Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne (OECD) göre yönetim, bir ülkenin ekonomik ve sosyal haklarının yönetiminde sahip olunan güç ve yeteneklerin kullanımını ifade etmektedir.

Yönetişim kavramı, bir çeşit şemsiye gibi bir dizi kavramı kapsamaktadır. Bunlardan biri son yıllarda uluslararası ilişkiler alanında öne çıkan karşılıklı bağımlılık kavramıyla ilişkilidir. Yönetişim, örgütler, kurumlar ya da aktörler arasında karşılıklı bağımlılık esasına dayanan bir eş güdümlene biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. İlişki ağı (network) biçimindeki yönetim anlayışı, devlet ve toplum arasındaki ilişkiyi eşitlerarası ve karşılıklı bağımlı bir ilişki olarak görmektedir. Yönetişimin öne çıkan anlamlarından biri “hükümet olmadan yönetme”dir. Yönetişimin işaret ettiği bu yeni yönetim biçiminin iddiası, bürokrasideki hiyerarşi yerine eşitlerarası ilişkiyi, yöneten-yönetilen ayrımı yerine, birlikte yönetme ilkesini öne çıkarmaktadır. (Bayramoğlu, 2005: 31-33)

İşletme faaliyetlerini yönlendiren tepe yönetim organı olan yönetim kurullarının çalışma düzenine ağırlık verilmiş ve bu kurulların nasıl karar almaları gerektiği, hangi bilgileri ne zaman ve nasıl açıklamaları gerektiği, hangi gruplarla (paydaşlar, hissedarlar, çalışanlar, devlet, kamuoyu, finansal kuruluşlar vs) iletişim kurması gerektiği ve etkileşim içinde olması zorunluluğu belirlenmeye çalışılmıştır. Böylece bir “kurum” olarak işletmenin toplumun çıkarlarını nasıl gözetmesi gerektiği ve nasıl yönetmesi gerektiği ile ilgili ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler topluluğundan oluşan “kurumsal yönetim” veya “yönetişim” kavramı ortaya çıkmıştır. (Koçel, 2011: 456)

Kavramsal olarak “yönetim” ve “yönetişim” kavramlarının karşılaştırılması Tablo 2.2’de gösterilmiştir.

Tablo 2.2 Yönetim – Yönetişim Kavramlarının Karşılaştırılması

Yönetim	Yönetişim
<ul style="list-style-type: none"> • Dar kapsamlıdır. • Hiyerarşik (dikey) ilişkiler üzerine kuruludur. • Tepeden inme bir yönetimdir. • Basit sistemler hakkındadır. • Merkez yönetimi içerir. • İşlevsel karar alma ve uygulama sürecidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Geniş kapsamlıdır (gönüllü kuruluşları da içerir). • Heterarşik (yatay) ilişkiler üzerine kuruludur. • Karışık sistemleri yönlendirmeyi içerir. • Uyumlaştırma sürecidir. • Çevre bağımlı sistemler arası döngüyü içerir. • İşbirliği yapma, değerlendirme, planlama ve eşgüdüm sürecidir.

Kaynak: Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010: 10

2.3. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için fonksiyon üstü kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimidir. Stratejik yönetimin çok tipik bir tanımlaması olan bu yaklaşıma göre stratejik yönetim, örgütsel başarıyı sağlamak için yönetim, pazarlama, finans/muhasebe, üretim/operasyonlar, araştırma ve geliştirme ve bilgisayar bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesinde odaklanır. bu ifadeden de anlaşıldığı gibi stratejik yönetimin kapsamı herhangi bir operasyonel yönetim alanından daha geniştir. Stratejik yönetim belirgin ve rutin olmayan karmaşık durumlarla ilişkili ve operasyona özgü spesifik uygulamalardan ziyade organizasyonun bütününe yöneliktir. (Bakoğlu, 2010: 3)

2.3.1. Strateji

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Stratejinin bilimsel bir disiplin olarak gelişmesi askeri alanda taşıdığı öneme dayanır. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur. (Eren, 2010: 1)

Strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır. Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji, bir örgütün amacı doğrultusunda fırsatı olmasına imkan sağlar. Bu yönüyle strateji uzun süreli seçimlerle ilgilidir. Stratejik düşüncüyü uygulamaya yansıtan planlar ise, örgütteki denetimin kapsamını, amacını, kaynaklarını ve süresini kapsamaktadır. Amaç ve hedeflerin formülasyonu ile kullanılacak araçları dizgesel olarak göstermektedir. Yönetimde uzun süreleri içeren strateji kavramı sayesinde örgütler, geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanma imkanı elde etmektedirler. (Özer, 2008: 480)

2.3.2. Strateji - Örgüt Kültürü İlişkisi

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygulayacaklardır. Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan veya strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyumu sağlayamayacaklardır. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilecektir. (Koçel, 2011: 353)

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişkili biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu özelliği ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içindeki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumsal kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerini etkilerini taşımakta ve oluşumlarında katkısı bulunmaktadır. (Eren, 2010: 445)

Örgüt kültürüyle uyumlu örgütsel stratejiler; ileriye yönelik uzun dönemli politikalar üretme, güçlü olma, güçleri birleştirme, amaç ve araç uygunluğunu sağlama, eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme, esnek ve tedbirli olma, gibi ilkeleri de içeren bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütsel stratejiler; ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye yönelik olarak örgütlerin çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir. (Özer, 2008: 486)

İşletmelerin ortalamanın üzerinde getiri sağlaması ile sahip oldukları kurumsal kültür arasındaki ilişki araştırmalara konu olmuştur. Rekabet üstünlüğünden de kaynaklanabilen ortalamanın üzerinde getiriye kaybetmektedir. Böylece bir süre sonra sektördeki rekabet şiddeti artmakta ve kar düşmektedir. Bu nedenle rekabet üstünlüğünün sürekli olması gerekmektedir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 384)

2.4. KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİ

Kalite Yönetim Sistemi (KYS), bir ürün veya hizmetin kalite konusunda belirtilmiş gerekleri yerine getirmesinde, yeterli güveni sağlamak için, uygulanan planlı ve sistematik etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır. (Yılmaz, 2003: 7)

Kalite kavramı ile ilgili ilk bilgiler MÖ 2150 tarihli Hammurabi Yasaları'nda görülmektedir. MÖ önce 1450 yılında ise eski Mısır'da muayene elemanları, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden yapılmış bir araç yardımıyla kontrol

ediyorlardı. Bu örnekten de anlaşıldığı üzere söz konusu tarihlerde kalite, işin doğru yapılması ile eşdeğer olarak görülmekteydi. Endüstri devrimi öncesi kalite, üretimi gerçekleştiren ustaların işi olarak görülmekteydi. Endüstri devrimi sonrası ise üretim ve kalite kontrol birbirinden ayrılarak işletmelerde muayeneciler adında işçiler oluşturulmuştur. Bunun sonucunda ise temel amaç olan rekabet üretim odaklı hale gelmiştir. (Çetin, 2010: 3)

Son yirmi yıl içinde yüksek rekabet gücüne ulaşan Japon'ların bu başarısının sırları çok fazla araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalarda bu başarının arkasında korumacılığın, makro ekonomik politikaların, Japonların özelliklerinin, sosyal ve kültürel değerlerinin, hatta alfabelerinin, ömür boyu istihdam uygulamalarının, eğitim düzeylerinin, çalışkanlıklarının vb. nedenlerin bulunduğu öne sürülmüştür. Oysa, bu ilerlemenin Japonların öteden beri sahip oldukları özelliklerden değil, batıdan öğrendikleri bir takım yaklaşımlarla yepyeni ve klasik yönetim modelini hemen hemen tümüyle reddeden bir yönetim modeli geliştirmiş olmalarında görülmektedir. (Özçelikel, 2007: 15)

2.4.1. Kalitenin Tanımı

Etkisi sürekli artan küresel piyasa ekonomisi şartları, işletmelerin önüne yaşamlarını sürdürebilmeleri için en temel özelliği çıkarmıştır; “müşteri tatmini”. Bu özelliğe sahip olmak için gerekli üç temel şart ise, müşterinin istediği mal ve hizmeti, daha ucuza ve kısa sürede ulaştırmak şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde hızla artan ürün ve hizmet arzında müşterinin en temel tercih faktörü kalitedir. (Özalp vd., 2008: 207)

Kalite, geçmişte de var olan bir olgu olmasına karşın, günümüzde insanların ve kurumların en fazla değer biçtikleri konulardan birisi olmuştur. Bugünün küresel rekabet ortamında, gerek özel gerekse de kamu kuruluşlarının öncelikli hedeflerini kalite düzeylerini ve standartlarını geliştirmek oluşturmaktadır. Bunu etkileyen faktörler, kurumların ürün ve hizmetlerini sürekli gelişme odaklı biçimde geliştirmeleri ve artan yoğun rekabet ortamıdır. Kalite kavramını ele alan kalite

guruları, kavramın farklı boyutlarına vurgu yapmışlardır. Kalitenin öncülerinden bazılarının kalite kavramına ilişkin görüşleri ise şu şekildedir: (Özçakar, 2010: 107)

Deming: “Kalite, amaca uygunluk ve en düşük maliyetle ve pazara uygun şekilde tahmin edilebilir ve güvenilir istikrar düzeyidir”.

Juran: “Kalite, kullanıma uygunluktur”.

Crosby: “Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur”.

Taguchi: “Kalite, ürünün sevk edildiği zamandan topluma ulaşınca kadar verilen kayıptır”.

Ishikawa: “Kalite, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetlerini vermektir”.

2.4.2. Kalitenin Özellikleri ve İlkeleri

Artan rekabet ortamı ve verimlilik ile olan ilişkileri nedeniyle kalite, günümüz işletmelerin birinci öncelikli konusu haline gelmiştir. Tüketicilerin eğitim ve bilinç düzeyinin gelişmesi, işletmelerin ürünlerinin gereksinim ve belirlenen özelliklere uygunluğu artırmasını zorunlu kılmaktadır. Toplam kalite yönetimini diğer yönetim tekniklerinden ayıran en önemli özelliği; her çeşit organizasyonu mükemmel götürebilecek bir yönetim sistemi olarak kabul görmesidir. Bunun en önemli sebebi kurumların gereksinimlerini geleneksel yaklaşımlardan farklı değerlendirerek oluşturduğu sentezi yaratan düşünce tarzı, diğer bir deyişle felsefesidir. (Özalp vd., 2008: 210)



Şekil 2.1 TKY Ana Unsurları

Kaynak: Şimşek, 2007: 52.

Toplam Kalite Yönetiminin müşteri memnuniyeti esas alınarak oluşturulan ana unsurları Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

Toplam kalite yönetim felsefesi ancak tüm ilkeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur (Özçakar, 2010:108). Bu temel ilkeler şu şekildedir: (Bengisu, 2007: 742)

1. Müşteri Odaklılık
2. Liderlik
3. Stratejik Planlama
4. Çalışanların Katılımı/Takım Çalışması
5. Süreç Yaklaşımı
6. Sürekli İyileştirme
7. Verilere Dayalı/Bilimsel Yaklaşım
8. Tedarikçilerle İlişkilerde Karşılıklı Yarar

2.4.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi'nde "toplam" en geniş katılımı gösterir. Ürün veya hizmetin kalitesi tüm çalışanların sorumluluğudur. "Kalite" müşterinin beklentilerini karşılamak ve beklentilerin de üzerine çıkabilmektir. Ancak beklentilerin üstüne çıkılırken katma değer ve fiyat düşünülmalıdır. "Yönetim" hem yöneticilerin TKY çalışmalarına tam katılımını hem de toplam kalitenin bir yönetim felsefesi veya yönetim modeli olduğunu gösterir. (Bengisu, 2007: 740)

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir. Kalite Yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına kadar, W.A. Shewhart'ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ülkemizde işletme yönetimi uygulamalarında kalite temel bir kavram haline gelmiş bu konuda çok geniş bir literatür oluşmaya başlamıştır. (Koçel, 2011: 373-374)

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşteri tatminini, başarmayı, kendi çalışanı ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamış, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm çalışanların katılımına dayanan bir işletme yönetim modelidir. Toplam Kalite Kontrol ise bir işletmede değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatminini de göz önünde tutarak mal ya da hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren bir sistemdir. (Çetin, 2010: 4)

Üst kademe yöneticilerin işin içine sürekli ve etkili bir şekilde girmesi, tüm personelin, genel ve sürekli eğitiminin sağlanması bu modelin başarısı için kaçınılmazdır. Bu anlamda müşterinin söylenen ya da söylenmeyen potansiyel ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. Esasında TKY, önceliği saptanmış önemli yönetim problemini köklü bir biçimde çözme aracıdır. (Efil, 2003: 68)

2.4.4. Kamu Örgütlerinde Kalite Yönetim Sistemleri

Günümüzde tüm dünyada yaşanan hızlı değişime kamu sektörünün ayak uyduramayıp geri kaldığı, bu açıdan bakıldığında kamuda hizmetlerin taleplere cevap verebilecek düzeyde olmadığı sürekli vurgulanmaktadır. Toplumsal yaşamın bir bütün olarak değerlendirilmesi durumunda özel kesimin kalite yönetimi tekniklerini başarı ile uygularken, kamu örgütlerinin bu yaklaşımlara tümünden kayıtsız kalması düşünülemez. Özel kesimdeki yeniliklerin kamu sektörüne aktarılması aynı zamanda toplumsal bir sorumluluk olarak görülmektedir. İşte bu çerçevede, kamu yönetimlerindeki eksikliklerin giderilmesinin yollarından biri TKY uygulamalarına geçilmesidir. (Balcı, 2005: 199)

1987 yılında OECD Kamu Yönetimi Servisince yayınlanan “Bir Hizmet Olarak Yönetim” (Administration as a Service) yayınında iyi bir hizmetin bileşenleri şu şekilde özetlenmiştir: Şeffaflık, müşteri katılımı ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması. Müşteri (vatandaş) için üretilen kamu hizmetlerinin istenilen kalitede olması; öncelikle kamu yönetiminde çalışanlara (iç müşterilere) verilecek önem ile doğru orantılıdır. (Akçakaya, 2008: 478)

TKY uygulamaları dünyada olduğu gibi ülkemizde de son 20 yıl içerisinde hızla gelişerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. Bu süreçte görülen başarılı uygulamalar; daha çok yabancılarla ortaklık veya işbirliği içerisinde olan sektör kuruluşlarında görülmüştür. Bu dönemde ülkemizdeki liberalleşme ve dünyaya açılma politikasıyla, iş adamları özellikle doğu ülkelerine giderek yeni uygulamaları görmüşler ve kendi kuruluşlarında gördükleri bu yeni teknikleri uygulamaya başlamışlardır. 1980’lerin sonlarında ve 1990’ların başlarında özellikle yabancı ortaklı kuruluşların etkisiyle yayılma şansı bulan TKY, 1990’ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görünmeye başlamasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir. Bu sürece özelleştirme uygulamaları ile gelişen piyasa mantığı da büyük bir hız kazandırmıştır. Bu güne kadar özel kuruluşlarda başarıyla uygulanan TKY, artık kamu kuruluşlarında tüm süreçlerde

verimlilik ve performans artışı sağlamak amacıyla da uygulanmaya başlamıştır. (Tortop vd., 2007: 285)

2.4.4.1. Kamu Örgütlerinde KYS Uygulamaları

Kamuda kalite olgusu giderek önem kazanan bir olgudur. Özelleştirmenin, dolayısıyla devletin küçülmesinin revaçta olduğu günümüzde Devlet tarafından yerine getirilmesi zorunlu temel hizmetler ile denetim, gözetim ve düzenlemeye ilişkin kamu görevleri küçülme sonrası bile çok olacaktır. Bu bağlamda devletin “nicelik” olarak küçültülmesi yanında piyasanın etkin ve verimli bir şekilde işlemesi, toplumun demokrasi, huzur ve refah içinde yaşaması için hizmetlerin “nitelik” olarak artırılması gerekir. Azalan kamu kaynakları, artan küresel rekabet ortamı bu gereği daha da belirgin hale getirmektedir. (Çankaya, 2007: 62)

TKY taşıdığı nitelikler ile günümüzde hemen hemen tüm ülkelerde yeni bir rekabet unsuru olarak görülmektedir. Gerek Avrupa gerek Amerika’daki örgütler giderek artan ölçülerde TKY ilkelerini uygulamaya yönelmektedirler. Hatta bu yaklaşımlar, bazı ülkelerde bir devlet politikası olarak ele alınmaktadır. Nitekim Amerika’da Federal Hükümet “Federal Kalite Kurumunu” oluşturarak, kalitenin geliştirilmesini teşvik etmeye yönelmiştir. Bunun sonucunda, 1992 yılında ABD’de TKY uygulayan kamu örgütü oranı % 68’dir. Benzer bir eğilim 1991’de İngiltere’de başlatılan “Citizen’s Charter” adlı ve kamu hizmetinin kalitesi ve niceliğini arttırmayı amaçlayan programda da görülmektedir. Bu çalışmanın ana amaçları şu konuları içermektedir: Standartların oluşturulması, bilgi verme ve açıklık sağlama, alternatif sunma ve danışma, nezaket ve yardım sunma, işleri düzgün yapma ve paranın kıymetini bilme. 1989 yılında Fransız hükümeti de bir reform çalışması başlatarak kullanıcı odaklı ve üst düzey yöneticilere daha fazla otonomi sağlamayı amaçlamıştır. Bu reform ayrıca şeffaflık, basitleştirme, yetki aktarımı, kamu hizmetinin sunumunu geliştirme, kullanıcıların ilk izlenimlerini etkileme ve onların

beklentilerini değerlendirme gibi konuları içermektedir. Benzer eğilimleri Almanya ve Avusturya'da yapılan çalışmalarda da görmek mümkündür. Bunların dışında Belçika, Portekiz, İspanya, Kanada, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi ülkelerin kamu örgütlerinde de TKY uygulaması gündemde bulunmaktadır. (Balcı, 2005: 201)

Kamu kuruluşlarında TKY sistemine geçişte en temel gerekçe kamu hizmetlerinde kalitenin artırılması gerektiğidir. Ancak hizmetlerde kalitenin artırılabilmesi oldukça karmaşık bir sorundur. Bu süreçte öncelikle kamu kuruluşlarından hizmeti alanları çok iyi belirlemek gerekmektedir. TKY sistemine geçiş kamu kuruluşlarında en başta yurttaş odaklılığını müşteri odaklılık olarak değiştirmiştir. Klasik anlayışta yalnızca vergi ödeyip yönetsel etkinliklerin izleyicisi konumunda olan edilgen yurttaş, bir müşteriden çok kamu hizmetinden faydalanan, kamusal etkinliğini, verimliliğini ve performansını denetleyen, yönetsel, siyasal ve demokratik süreçlerin içinde yer alan aktif yurttaş konumundadır. Yeni anlayışta ise artık hizmetin bedelini ödeyen ve ilgili süreçlerde rahatlıkla hesap sorabilen bir müşteri gibi aktif konuma gelmektedir. (Tortop vd., 2007: 286)

2.4.4.2. KYS ve Kamu Örgütlerinde Olası Sorun Alanları

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı bürokratik kuralların doğru bir biçimde uygulanmasını ve yurttaşlara hizmetin bu kurallara bağlı kalınarak yerine getirilmesini öngörmektedir. Bu anlayışa göre, kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken amaç yurttaşların beklenti ve doyumuna yönelik olmaktan daha çok kurallara sıkı sıkıya bağlı kalınmasına yöneliktir. Bu açıdan kamuda TKY uygulaması belli bir felsefe değişimini de gündeme getirmektedir. Bu ise hem zaman alıcı hem de maliyetli bir iştir. (Balcı, 2005: 202)

Vatandaş yerine müşteri kavramının konmasındaki pratik güçlük: Vatandaşları kamu hizmetlerini tüketen müşteri olarak görmek, onun verilen hizmeti beğenmediğinde aynı hizmeti veren bir başka kuruma gidebileceği alternatifinin bulunduğunu kabul etmek anlamına gelir ki, bu birçok kamu hizmeti için mümkün

değildir. Kamu hizmeti üretiminde ekonomi yasalarının mekanik olarak uygulanması imkânsızdır. (Çankaya, 2007: 70)

2.4.5. Kalite Yönetim Sistemlerinin Endüstri İlişkileri Üzerine Etkileri

Rekabette üstün olabilmek için Fordist döneme göre kalite, çok daha belirleyici önem kazanmakta ve Toplam Kalite Yönetimi örgütleri hızla yaygınlaşmaktadır. Bazı ülkeler bu programlar için “Bütünsel Kalite Yönetimi” adını kullanırken, diğerlerinin bu sisteme “Yüksek Performans Çalışma Sistemi” adını verdiklerini bildirmektedir. Yine Japonya’daki “Kalite Kontrol Çemberleri” yerine, ABD’de “Kendini Yöneten Takım” gibi değişik adlar altında uygulamalara gidilmiştir. Bu sistemde takım çalışmalarının, bir ekip çalışması anlayışı ile yapılmakta oluşu , birey önceliğiyle de tezat değildir. Örneğin iyi planlanmış Kaizen programının üç aşamasından biri “birey öncelikli Kaizen”dir. Birey öncelikli iyileştirme, sonsuz bir olanak olarak algılanmakta ve öneri sistemi de bu temelde getirilmektedir. (Özçelikel, 2007:32)

Verimliliğin ulusal gelişmedeki ve yaşam standartlarını artırmadaki önemi, günümüzde birçok çevreler tarafından kabul edilmektedir. Bu bağlamda ekonomik kalkınma, sosyo-kültürel ilerleme ve yaşam kalitesindeki artışın kaynağının verimlilik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir işletmede verimlilik artışında örgütlenme biçimi ve buna bağlı olarak yönetim, insan gücü profili, teknoloji, çalışma koşulları vb. unsurlar önemlidir. Verimlilik artışı ulusal bazda milli gelir veya gayri safi milli hasıladaki payın birey başına düşen oranının artması anlamına gelmektedir. (Toplu, 1993: 224)

2.4.5.1. Kalite Yönetim Sistemleri ve Sendikal Örgütlenme

Toplam kaliteyi değerlendirirken sadece örgütsel amaçları gerçekleştirip, gerçekleştirememesine bakmamak gerekir. TKY sonucu uygulamaya konulan politikalar yönetim ve işçiler tarafından farklı biçimlerde yorumlanabilir. Mesela çalışanlar toplam kalite uygulamasıyla işlerini kaybedeceklerinden çekinebilirler. Bu açıdan TKY uygulanmasında sendikaların alacağı tavır çok önemlidir. Sendikalar işletme içindeki varlıklarını tehlikeye atabileceği kaygısıyla toplam kaliteye karşı çıkabilirler veya bu konunun sadece yönetimi ilgilendirdiğini düşünerek, ilgisiz bir tutum benimseyebilirler. Bazı sendikalar kalite programlarının ilk dönemlerinde destekleme veya karşı çıkma konusunda kararsız kalmakta, zamanla programın üyeleri açısından somut bir takım yararlar sağladığını gördüklerinde toplam kalite programlarını desteklemektedirler. Bir kısmı ise TKY'nin uygulanmasının ilk günlerinden itibaren yönetimle yakın ilişkiler içine girerek, bu konuda yönetime yardımcı olmaktadır. Bu da sadece işletmeyle ilgilenen bir çeşit işyeri sendikacılığına yol açabilir. (Yıldırım, 2000: 266)

Genel olarak işbirliği taraflar arasında iletişim ve bilgi paylaşımını artırarak, şirket içinde verimliliğin artması ve bunun karşılığında sendikanın veya çalışanların karar verme sürecine katılmaları anlamına gelir. Ancak yönetimlerin genellikle işbirliğinden anladığı verimliliği artırmak için işçilerden veya sendikalardan taviz koparmaktır. İşbirliğiyle, en azından bazı yöneticilerin sendikaların işletme içindeki varlıklarını azaltmayı veya etkisizleştirmeyi anladıkları yapılan çalışmalarda gösterilmiştir. Yöneticiler genellikle bireysel katılımı desteklemekte ise de, sendikaların yönetime katılmasına karşı çıkmaktadırlar. Bu durum bireysel katılımın teşvik edilmesinin arka planında, sendikaları etkisizleştirmek amacının da olduğunun bir işareti sayılabilir (Özçelikel, 2007: 39).

2.4.5.2. Kalite Yönetim Sistemleri ve Çalışanlar

Toplam Kalite Yönetimi'nin çalışanlar için ne denli yararlı olacağına ilişkin iki farklı yaklaşımın (iyimserler ve kötümserler) var olduğu bilgisi anımsanırsa, bu

model hem çalışanların yönetime katılmasıyla verimliliği ve rekabet gücünü arttırıcı hem de yönetimin çalışanlar üzerindeki denetimini arttırıcı olarak değerlendirilebilir. Örneğin, toplam kalite uygulayan İngiltere'deki fabrikasında yapılan bir araştırmaya göre işçilerin işten duydukları hoşnutluk seviyesinde bir artış olmadığı, işe devamın çok daha sıkı olarak denetlendiği ve yönetimin çalışanlardan işlerini, aile ve diğer bağlılıkların önüne koyarak, öncelikli olarak düşünmelerini istediği görülmüştür. Çalışanların kararlara katıldığı örgütsel süreçler, tarafların işbirliği olarak değerlendirilmektedir. Ancak çoğu kez işverenler bu barışçıl ortamı istismar edici davranabilmektedirler. Bu bireysel katılımı desteklerken, sendikal katılımı kısıtlamaya çalışmalarıyla belirginleşmektedir. Öyle ki TKY adı altında bireysel katılımın teşviki aslında etkisizleşmiş sendikalar girişimini gizliyor gibi görünmektedir. (Yıldırım, 2000: 263-265)

TKY sonucu uygulamaya konulan politikalar, yönetim ve işçiler tarafından da farklı biçimlerde yorumlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları işçiler tarafından “iş güvencesi”ne tehdit olarak algılanabilirken; sendikal örgütlenme aracılığıyla direnmeye girişebilirler. Daha önce de değinildiği gibi bu durumda sendikaların ne tür bir yol izleyeceği önem kazanmaktadır. Karşı durma, kayıtsız kalma ya da yönetsel kararları tam destekleme gibi sendikal tepkilerin sonuçlarının da farklı olacağı şüphesizdir. TKY uygulamalarını tamamen onaylayan bir sendikal anlayış, “işyeri “sendikacılığın dönüşebilir (Özçelikel, 2007: 44).

2.5. YENİ YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ ÇALIŞMA HAYATINA ETKİLERİ

Yönetim yaklaşımlarındaki değişimle birlikte organizasyonları oluşturan insana verilen değer artmış ve çalışma hayatında pozitif gelişmeler yaşanmıştır. Günümüz yönetim yaklaşımlarında çalışanlar salt bir üretim faktörü olarak görülmemekte ve sosyal yanlarının geliştirilmesi sağlanmaktadır. Bu gelişim

çalışanların daha yaratıcı fikirlerle üretimde yer almasına ve bir rekabet unsuru oluşturmaya yol açmaktadır.

Bu bölümde yeni yönetim yaklaşımlarının çalışma hayatında yarattığı değişim incelenecektir.

2.5.1. Çalışma Hayatındaki Değişim

Son yıllarda hayatımıza giren küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkarmıştır. Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmektedir. Esnek çalışma biçimleri olarak da adlandırılan bu yeni çalışma biçimlerinde "iş" yine örgütsel bir rol olma özelliğini korumakla birlikte, yapıldığı mekân ve zaman değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Bu çalışma biçimleri örgütlerin küresel ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olmasını sağlarken, çalışanlar açısından da bazı yararlar ve sakıncalar taşımaktadır. Çalışanlar açısından en büyük sakınca bu tür çalışma biçimlerine uygun olarak iş kanunlarında, çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca ise ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur. İtalya, Arjantin, Belçika, Finlandiya, Almanya gibi bazı ülkelerde esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler yer almasına rağmen, ülkemizde bu konudaki eksiklik devam etmektedir. Ancak, getirdiği bazı avantajlar nedeniyle esnek ya da yeni çalışma biçimleri giderek artan bir ilgi ile karşılaşmakta ve iş yerinde esnek çalışmayı tercih edenlerin sayısı artmaktadır. Bu eğilimde iş gücünün demografik yapısının ve çalışanların işe ve çalışmaya bakışlarının değişmesinin etkili olduğu söylenebilir. (Çakır, 2001: 95)

2.5.2. İşgücünün Yapısal Değişimi

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak 1970'li yıllardan itibaren işgücünün yapısında değişimin ve gelişimin yaşandığını söylemek mümkündür. Özellikle "mavi yakalı" işgücü olarak nitelendirdiğimiz beden gücüne dayalı çalışma kompozisyonuna sahip işgücünden; daha çok zihni çalışma potansiyelini kullanan "beyaz yakalı" bilgi işçisine (kogniterya) doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bilgi ve hizmet işçilerinin oranı gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün, dörtte üçünü rahatlıkla oluşturur hale gelmiştir. Bu yönüyle, beyaz yakalı kesimde hem çıktının ölçülüp değerlendirilmesi zordur, hem de (ve verimliliğin) artırılması için daha gelişmiş ve sofistike "insan kaynakları" uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada insan gücünün farklılaşan yapısı, mevcut yönetim modelleri değişen yapıda etkili olamamış ve insan odaklı yeni bir yönetim modellerinin gelişmesini sağlamıştır. (Keser, 2002: 275)

2.5.3. Yönetim ve Üretim Modellerindeki Değişimler

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet gibi kavramlar, yönetim ve üretim modellerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Özellikle teknolojik gelişmeler, üretim modelinde önemli değişikliğe imkân tanımıştır. Fordist üretim modeli olarak bilinen kitle üretimi, teknolojinin sunduğu imkanlarla "esnek" üretime dönüşmüştür. Daha kısa sürede daha ucuza standartlaşmış ürünün aksine müşterilerin istek ve taleplerine uygun üretim gerçekleştirilebilmektedir. Yine bununla birlikte işin örgütlenmesinde ve istihdam şekillerinde meydana gelen değişiklikler (işgücü açısından, zaman ve mekan kavramının değer yitirmesi) gerek üretimin gerekse yönetimin farklılaşmasını zorlamaktadır. Bu noktada klasik yönetim anlayışının bireyin yönetiminde başarılı olması beklenemez. Dolayısıyla üretim ve yönetim alanındaki değişimler yepyeni modellerin gelişmesine yol açmıştır. Bu gelişmeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde pek çok faktörün kendi aralarında birbirleri ile etkileşim içerisinde oldukları ve her birisinin önemli düzeyde

"İnsan Kaynakları Yönetimi"nin gelişiminde katkılarının olduğunu görmek mümkün olacaktır. (Keser, 2002: 275)

2.5.3.1. Otorite ve Kontrol Alanında Değişim

Tüm yönetim yaklaşımları dahilinde ele alınan "Kurallar ile yönetim", "Kuralların kimler tarafından, niçin ihlal edildiği?", "Kuralların ihlali karşısında neler yapılabileceği?" gibi sorulara yanıtlar aranmıştır. Artık günümüzde, tüm yöneticiler, çalışanlar için huzurlu çalışma ortamları yaratmanın, otokratik yöneticilik anlayışından uzak durmanın, iş ortamında ve işyerlerinde korku ile iş yaptırma ve iş yapma anlayışından uzaklaşmaktadır. Esnek davranışlara yönelmeye izin vermenin, yönetmekten çok katılımın sağlanmasının, güven ortamının oluşturulması, bütünleşme ve bağlılığın sağlanmasının önemi ve ancak bu bakış açılarıyla uzun vadeli, gerçek başarı ve kaliteye ulaşılabileceği anlayışında uzlaşmaktadır. Bunun yanında, "Toplam Kalite Yönetimi" de işgörenlerin patron korkusunu ve bu korkunun olumsuz etkilerini, yüksek kalite, işbirlikçi çalışma ve ortaya koyduğu tüm çalışanlar tarafından içselleştirilen ve kurum kültürü haline gelen çalışma kural ve prosedürlerine uyum ile ortadan kaldırılabileceğini savunmaktadır. (Biçim, 2010: 59)

2.5.3.2 İnsan Odaklı Yönetime Geçiş

Günümüzde, gerek "Toplam Kalite Yönetimi" gerekse "İnsan Kaynakları Yönetimi", temelinde "insan odaklı" bir yönetim anlayışı ortaya koymaktadır.

Bugün, insan kaynağı, işletmenin başarısı için en önemli faktör kabul edilmektedir. Firmalara rekabet gücü sağlama ve fark yaratma potansiyeline sahip tek girdi, insan unsurudur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışına da "çalışanların, çalıştıkları kurumlardan memnun olmaları, hem kuruluş veya işletmeye bağlılıklarını

artıracak hem de moral ve motivasyonları yüksek birer çalışan olarak daha yaratıcı, daha verimli ve müşteri isteklerine odaklanmış beyinler olarak hareket etmelerini sağlayacaktır” anlayışını benimsemektedir. (Biçim, 2010: 65)

İnsan Kaynakları Yönetimi ise, çalışanların rekabet ortamında çeşitli avantajlar elde etmeye çalıştıklarını dikkate alarak, örgüt stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarıyla birleştirilmesi ve insan kaynakları uzmanlarının, hem verimlilik hem de adil olma hedeflerine ulaşmak için örgütlerdeki yöneticilerle işbirliği yapmaları gerektiği düşüncesini ortaya koymaktadır. (Ergin, 2002: 16)

2.5.3.3 Yönetici Kavramından Lider Anlayışına Geçiş

Tarihin her döneminde kitleleri peşinde sürükleyen, kurum ve örgütleri şekillendiren liderler var olmuşlardır. İnsanoğlunun hiyerarşik yapısı medeniyle, başta örgütler olmak üzere tüm toplumsal sistemlerin bir lidere ihtiyaç duyduklarını ve gelecekte de duyacaklarını ileri sürmek mümkündür. Yönetimsel ve örgütsel değişime paralel olarak, liderliğe yönelik farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Liderlik yaklaşımları; özellik yaklaşımı, davranış yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, etkileşimsel ve dönüşümsel yaklaşım olarak incelenmektedir. (Gürüz ve Gürel, 2009: 293-295)

2.5.3.4. Çalışma Hayatında Esnekleşme

Son yıllarda hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir. Özellikle iletişim ve bilgisayar teknolojisinin üretimde kullanılması, üretim süreci ve statülerinde yeni oluşumlara yol açmaktadır. Yeni teknolojik gelişmelerin ve üretim modelindeki değişimin etkisiyle, geleneksel çalışma biçimleri değişime uğramış ve kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, esnek

zamanlı çalışma, tele çalışma, çağrı üzerine çalışma, evde çalışma gibi esnek çalışma biçimleri ekonomik yapıda ağırlık kazanmaya başlamıştır. Esnek istihdam modellerinde, artık bir hizmet akdine dayanarak, yasalarla sınırlanmış olan belirli gün ve haftalık çalışma sürelerine göre, günün belli bir saatinde işverene ait işyerine gelip çalışan ve belirli sürelerde izinlerini, tatilini kullanan standart bir işçi tipi yoktur. Klasik ya da standart olarak nitelendirilen hizmet ilişkilerinin yanı sıra uygulanmaya başlanan bu yeni istihdam biçimleriyle, yarım gün ya da haftanın belirli günleri çalışan, geçici olarak istihdam edilen, çağrı üzerine çalışmaya gelen, hatta işyerine gelmeden kendi evinde çalışan işçi tipi ortaya çıkmıştır. (Kocabaş, 2004: 7)

2.5.4. Kamu Sektöründe Anlayış ve Önceliklerin Değişimi

1980'lerin sonlarından itibaren ideoloji yoğun ve ekonomik ağırlıklı anlayış, yerini daha az ideolojik ve pragmatik bir anlayışa bırakmıştır. Eskiye nazaran bir ölçüde küçültülmüş bir kamu sektöründe, özellikle özelleştirilmesi mümkün olmayan veya oldukça zor olan temel kamu hizmetlerinin yürütülmesi açısından kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak bir yönetim yaklaşımının egemen kılınması yeni bir ilgi odağı haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, kamu sektörünün ulusal ekonomi içerisindeki payının küçültülmesi önünde siyasal ve teknik pek çok engel olduğu için en azından eldeki kıt kaynakların etkin kullanılması yönündeki baskılar artmaya başlamıştır. Böylece ilgi odağı kamu sektörünün “boyutu”ndan kamu sektörünün “nasıl yönetildiği”ne kaymıştır. Kamu sektörünün yönetilme biçiminin ülkenin toplam ekonomik performansını doğrudan etkilediği gerçeği karşısında hükümetler bu küçültülmüş kamu sektörüne uygun yönetim yapı ve uygulamalarının geliştirilmesi arayışı içine girmişlerdir. (Ömürgönülşen, 2003: 20)

2.5.5. Hizmet İçi Eğitimle Performansta Değişim

Gerek özel ve gerekse kamu sektöründe çalışanlarının verimli olabilmeleri, teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri kendilerini geliştirmeleri ile mümkündür. Çalışan personelin verimli olabilmesi için sistematik olarak sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri eğitim kanalıyla vermek zorunluluk olmuştur. Ve dolayısıyla hizmet içi eğitim gerek kamu gerekse özel sektör açısından periyodik olarak uygulanması gerekmektedir. Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenlerin başında, çalışanların bilgi ve becerilerini artırabilmeleri, teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri mesleklerinde kariyer yapabilmeleri, mesleki alanda gelişebilmeleri gelmektedir. Bu nedenle hizmet öncesi ve hizmet süresince eğitim sürekli olmalıdır. (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009: 2-3)

Hizmet içi eğitim, çalışma yaşamı süresince devam ederek onun bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı tarihten işten ayrılacağı tarihe kadar geçen süre içerisinde mesleğin niteliğinde meydana gelen her türlü gelişme ve değişimlerden geri kalmamak üzere sürekli olarak eğitilmek zorundadır. Hizmet içi eğitim, “kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir”. Bu tanıma göre hizmet içi eğitim kişinin işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten itibaren başlayarak, emeklilik veya işinden herhangi bir sebeple ayrıldığı süreye kadar devam etmektedir. (Gül, 2000: 2)

Kamu kesiminde hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren "Hizmet İçi Eğitim Genel Planı" çerçevesinde yürütülmektedir. İnsan gücüne yapılan bir yatırım olarak hizmet içi eğitim, personelin niteliğinin iyileştirilmesine katkıda bulunarak, onların verimini artırmayı ve üst görevlere hazırlanmalarını amaçlamaktadır. Devlet memuriyetine, aday memur olarak atananların önce bütün memurların ortak vasıfları ile ilgili temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staja tabi tutulmaları ve Devlet memuru olarak atanabilmeleri için başarılı olmaları şarttır. Temel eğitim ile hazırlayıcı eğitim aynı kurumda yapılır. Eğitim süreleri, programları, değerlendirme esasları, hangi

kurumların sorumluluğunda yapılacağı ve diğer hususlar Başbakanlıkça hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir. Hizmet içi eğitim, Genel Plan doğrultusunda zorunlu tutulmuş gibi görünse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları, nitelikli eğitici personel bulmada karşılaştıkları güçlükler, üst yönetim düzeylerinde bulunanların eğitimin önemini kimi kez kavrayamamış olmaları hizmet içi eğitime gereken önemin verilmesini önlemektedir. (Ekinci, 2008: 181)

2.5.6. İş Sağlığı ve İş Güvenliği Yönetim Sisteminin Çalışma Hayatına Etkisi

Dünyada ve ülkemizde teknolojik gelişmelere paralel olarak kurumlarda çalışanların sağlığı ve güvenliği ile ilgili birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. Başlangıçta önemsenmeyen bu sorunlar iş verimini ve kurumu tehlikeye sokmasıyla önem kazanmış ve üzerinde düşünülmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. İş güvenliği, çalışma hayatında üretimden kaynaklanan tehlikelerden ve sağlığa zararlı koşullardan korunmak için yapılan sistemli çalışmaların tümüdür. (Çopur vd., 2006: 41)

Günümüzde bir yönetim sistemi olarak ele alınan iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi (İSİG) işletme yönetimlerinin bir parçası haline gelmektedir.

İşyerlerinde, kaliteyi sağlayan önemli göstergelerden biri olan “katılımcılık” anlayışı, İSGK’nın kuruluş amacı ve performansı ile yakından ilgilidir. Çalışma hayatında modern yaklaşım, çalışma hayatı ile ilgili karar süreçlerine konunun tüm taraflarının katılımını sağlayan mekanizmaların oluşturulmasıdır. Bu mekanizmalar özellikle, sağlıksız ve güvensiz çalışma koşullarının beraberinde getirdiği olumsuz sonuçlara katlanan çalışanlar için son derecede önemlidir. Öte yandan, üretimde insan ögesini kullanmanın amacı yalnızca onun kol gücünden yararlanmak değil; beyin gücünden, yaratıcılığın ve önerilerinden de yararlanmak olmalıdır. Aksi takdirde bu anlayış, çalışanı robota indirir. Çalışanla ilgili bu anlayış, İSGK’nın etkinliğinde büyük öneme sahiptir. Kurulların etkinliğini belirleyen ilk faktör, işçi ve işverenlerin eşit şekilde temsiline izin veren bir yapıda oluşturulması ve mutlaka işletme üst yönetimi tarafından desteklenmesidir. Bunları takiben kurul

çalışmalarının yeniliklere açık olması, eğitim çalışmalarına ağırlık verilmesi ve bu yollarla çalışanlarının süreç içinde temsil etkinliklerinin artırılması gerekmektedir. İSGK'nın nihai amacı iş kazalarının azaltılmasının sağlanmasıdır ve kazaların azalması bir etkinlik ölçütüdür. (Alper ve Demir, 2007: 283)

2.6. ÇALIŞMA HAYATINDA KALİTE

En geniş ve kullanımıyla çalışma hayatının kalitesi, bir çalışanın çalışma hayatı boyunca ulaşabildiği maddi ve maddi olmayan değerlerinin toplamıdır. Bu geniş anlamıyla çalışma hayatının tüm yönlerini ifade eder. Ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı, yan ödemeler ve olanaklar, mesleki olanaklar, insan ilişkileri gibi konularda dahil olmak üzere çalışana itici güç veren tüm konuları içine alır. Çalışma hayatının kalitesinin geniş ve kapsamlı bir terim olarak ifade edilmesi, farklı şekillerde ele alınmasına ve farklı amaçlara yönelik yükseltme programlarının geliştirilmesini öngörmektedir. Uygun ve adil ücret sistemleri, sağlıklı çalışma koşulları, çalışanlara kapasitelerini işyerinde kullanabilme fırsatlarının verilmesi, iş güvenliği ve işte ilerleme imkânlarının sağlanması, çalışanlar üzerinde denetimin en aza indirilmesi ve sadece gerektiğinde uygulanması, çalışanların kendilerini ve işlerini ilgilendiren kararlara katılmalarının sağlanması gibi faktörlerin ele alınması gerekmektedir. (Bayır, 1999:225)

2.6.1. Çalışma Hayatının Kalitesini Oluşturan Faktörler

Çalışma hayatının kalitesi, sosyo-teknik sistem yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkar. Sosyo-teknik faaliyetler, yönetimle işçiler arasında ayrımdan kaçınılmaz ve seçkin (elit) yerine, çoğulcu (egolitarist) bir atmosfere sahip olmak için tasarlanırlar. Çalışma hayatının kalitesini geliştirecek verimlilik artışı sağlamada, sosyo-teknik sistem yaklaşımının dayandığı iki temel unsur vardır: Birisi, çıktı (sistemin sonuçları) üzerinde yoğunlaşma, diğeri ise, bir bütün olarak

organizasyonun tüm alt sistemlerinin entegrasyonudur. Çabalarını üretim projesi yada girdi üzerinde yoğunlaştıran yöneticiler, çoğunlukla, dökümanlar, istatistiki veriler, kurallar ve talimatlara kafa yorarlar; fakat, sonuçlar üzerinde duran yöneticiler, daha iyi çıktıya ulaşmaya ve kaynaklara yeni değerler ilave etmeye çalışırlar. Bu yöneticilerin, çalışanlarla haberleşme onları ödüllendirme yöntemleri, işyeri prosedürleri yada talimatlarından çok, sonuçlara dayanır. Alt düzeyde bulunanlarda girişimciliği ve yeniliği teşvik ederler. (Bayır, 1999: 225-226)

Çalışma yaşamında kalitenin sağlanması, çalışanların örgütün yönetimine katılabilmeleri ve yönetimle ya da kendileriyle ilgili kararların alınması sürecinde aktif rol oynamalarına da bağlıdır. Ancak yönetime katılmanın etkili olabilmesi için çalışanların da katılım düşüncesiyle ilgilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanların aldıkları kararların önemli olduğunu, işin ciddiyetini anlamış olmaları gerekir. Yönetimle ilgili kararlar vermenin kendi sorumlulukları olmadığına inanan ya da yöneticinin en iyisini bildiğine inanıp bu yönde çaba göstermeyen çalışanlar iş yaşamında gerekli motivasyona ulaşamayacaklardır. Çağdaş örgütler, tüm çalışanların, kendilerini ilgilendiren konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları bir çağdaş yönetim biçimini uygulayan örgütlerdir. (Uysal, 2002)

2.6.2. Çalışma Hayatının Kalitesini (Sosyo-Teknik Sistem) Oluşturan Temel Faktörler

Çalışma yaşamının kalitesini (sosyo-tekni) oluşturan temel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz. (Bayır, 1999:226)

1. Şeffaf ve düz katılımcı organizasyon türü (açık sistem)
2. İşle bağlantılı katılım (direkt katılım)
3. İşin geniş beceriye göre yeniden oluşturulması
4. İşin rasyonelleştirilmesi

5. Teknolojinin insan kaynaklarını geliştirici yönde seçimi ve kullanımı
6. Ücret ve ücret dışı teşvik programlarını oluşturma
7. Sağlıklı ve güvenilir çalışma ortamı ve çevresi sağlama
8. Sosyal programlar geliştirme
9. İstihdam güvenliğini sağlayıcı programlar uygulama
10. Sürekli eğitim imkanları sunma.

Çalışma hayatının kalitesini geliştirmek için hazırlanan programlarda yer alan yöntemler, örgütlerin ÇHK'ni algılayışlarına bağlı olarak farklılaşmakla beraber, dört grupta toplanabilmektedir. (Bayır, 1999:227)

1. Kalite çemberi, bağımsız iş grupları gibi uygulamalarla katılımlı problem çözümünü geliştirmek.
2. İşleri hem üretkenliği arttıracak, hem de çalışanları tatmin edecek biçimde yeniden tasarlamak ve yapılandırmak.
3. Örgüt içinde işlerliğini, bireysel performans ve tatmini etkileyecek bir ödül sistemini geliştirmek.
4. Kullanılan araç gereçlerde, işe ilişkin kurallarda, iş saatlerinde yapılacak değişikliklerle iş çevresini daha esnek, çalışanların hoşuna gidecek bir hale sokmak.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİNDE KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ÇALIŞANLARIN BAKIŞ AÇISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çağdaş yönetim tekniklerinin gelişmesi ile ortaya çıkan “Kalite Yönetim Sistemleri”nin firma, kurum ve kuruluşlar için artı değer yarattığını ve önemli bir rekabet unsuru olduğunu belirtmiştik. Çalışanların katılımı ile başarıya ulaşan bu sistemin işleyişinde, çalışanların bakış açısının dikkate alınıp alınmadığının, çalışma hayatında memnuniyet yaratıp yaratmadığının tespit edilmesi, sistemin sürekliliği ve geleceği için önemlidir.

Kalite Yönetim Sistemlerinin teorik olarak üzerinde durduğu amaç ve ifadelerin (örnek; katılımcı, yenilikçi, denetleyici vb) uygulamada karşılık görüp görmediğinin ve bu sistemin çalışma hayatında neleri etkilediğinin araştırılması, bu sistemi uygulayan veya uygulamayı planlayan kurum ve kuruluşlar için önem arz etmektedir.

Kamu kurum ve kuruluşların yerine getirdikleri görev ve hizmetlerin toplumsal ve bireysel yaşamdaki yeri yadsınamaz. Bu nedenle kamu kesiminde sunulan hizmetin kalitesini artırmak için, diğer faktörlerin yanında, çalışanların yaptığı işten memnuniyet duyması ve tatmin olması gerekir. Genel olarak, kamu kesiminde çalışanların memnuniyetinin önemslenmediği, kamu çalışanlarının “devlet

memuru” olarak görevlerini yapmak zorunda oldukları ve işlerin emir-komuta şeklinde yürütüldüğü anlayışı egemendir. Dolayısıyla çalışanın memnuniyetini artıran tedbirler almak yerine disiplin cezaları gibi yaptırımlar uygulanmaktadır. Bu da vatandaşa sunulan hizmetin kalitesini düşürmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma ile Kalite Yönetim Sistemlerinin uygulandığı kamu kurumlarında, farklı kadrolarda çalışan personelin iş tatmin düzeyini karşılaştırılacak ve üst yönetime personel yönetimi konusunda yardımcı bilgiler verecektir.

Yapılan bu uygulama çalışmasında temel amaç; çağdaş yönetim sistemlerinin uygulandığı işyerlerinde çalışanların iş tatmin düzeylerinin ölçülmesi, tatminsizlik nedenlerinin belirlenmesi, farklı kadrolarda çalışan personelinin tatmin düzeylerinin karşılaştırılmasıdır.

Ayrıca, aynı kadroda çalışıp fakat farklı ünvanlarda (memur, uzman, şef, sorumlu, müdür) görevlendirilen kamu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin karşılaştırılması alt seviye bir amaçtır.

Kamu sektöründe iş tatmini sağlanmamış personel; ya işini terk etmekte, ya başka bir iş arayışına (başka bir kuruma geçiş gibi) girmekte ya da işinde istekli olamamakta ve verimli olamamaktadır. Kamu çalışanlarında bu tatminsizlik nedenlerinin tespit edilerek iyileştirilmesi açısından çalışmamız önem arz etmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Uygulama çalışması yapılan Akdeniz Üniversitesinde kalite çalışmaları, 2003 yılında Akdeniz Üniversitesi Hastanesinin ISO 9001:2000 kalite belgesini almasıyla

hızlanmış ve üniversiteye bağlı birçok akademik ve idari birimin “Kalite Sistemi”ne geçmesiyle devam etmektedir. Kalite yönetim sisteminin uygulandığı bütün birimlerde uygulama yapılması çok daha fazla zaman ve maliyet gerektirdiğinden, uygulama için 2008 yılında TS-EN-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi belgesini alan Rektörlüğe bağlı bazı idari birimler seçilmiştir.

Alınan örneklem grubu, söz konusu yeni yönetim yaklaşımlarının yönetsel özelliklerini taşıyan ve kalite yönetim sistemi belgesine sahip bir kurum olarak seçilmiştir. Çalışan personel sayısı bakımından bütün kamu kurumları veya bütün üniversiteler için genelleme yapmaya olanak vermemekte, ancak bir örnek durum tespiti ortaya koyabilmektedir.

Uygulama için belirlenen Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğü İdari Birimlerinde, Personel Daire Başkanlığından alınan bilgiye göre 18 Ocak 2012 tarihinde devlet memuru statüsünde fakat farklı ünvanlarda 363 personel görev yapmaktadır. Rektörlük idari birimlerinden kalite yönetim sisteminin tam olarak uygulandığı ve anket uygulaması için izin alınabilen birimlerin personeline, elden dağıtmak suretiyle uygulama yapılmıştır. Bazı personelin izinli olması, bazılarının ankete kalmak istememesi ve bazı anketlerden geri bildirim alınamamasından dolayı ancak 107 uygulama başarıyla yapılabilmiş ve bütün anketler değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

Araştırmanın gerekliliğini ortaya koyan, çıkış noktasını oluşturan ve analizler ile test edilmeye çalışılacak hipotezler şu şekilde belirlenmiştir:

H_0 = Yeni yönetim yaklaşımları doğrultusunda ortaya çıkan Kalite Yönetim Sisteminin çalışma hayatına etkisi yoktur.

H_A = Kalite Yönetim Sistemi çalışma hayatını etkilemektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN ANALİZ YÖNTEMİ

Anket uygulaması ile yapılan araştırmanın verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlere ait frekans, yüzde dağılımları ve kullanılan ölçeğin güvenilirliği test etmek için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.6.1. Güvenilirlik Testi

Araştırma için hazırlanan anket soruları 5'li likert ölçeği ile (1=Tamamen Katılıyorum, 2=Katılıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılmıyorum) hazırlanmış, bazı akademisyenlerin görüşü alınarak ve daha önce yapılan araştırmalardan da yola çıkılarak oluşturulmuş ve 14 kişilik pilot uygulama yapılmıştır. Yapılan pilot uygulama verileri SPSS 15.0 programında güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach's Alpha) $\alpha = 0,88$ ve $N=66$ olarak belirlenmiştir.

3.6.2. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Demografik özellik gruplarının kendi içerisinde Kalite Yönetim Sistemini değerlendirmesi açısından fark olup olmadığını tespit etmek için varyans analizi uygulanmıştır. Kalite Yönetim sistemine bakış açısını etkileyen faktörler ile genel

olarak Kalite Yönetim Sisteminin çalışma hayatında değişime yol açtığı inancı arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Bütün analizler için SPSS 15.0 paket programından yararlanılmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.7.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan çalışanlar, yaptıkları görev bakımından 5 grupta incelenmiştir. Bunlar “memur, uzman, şef, sorumlu ve müdür” olarak sınıflandırılmıştır. Tablo 3.1’de araştırmamıza katılan 107 personelin görevleri itibariyle analiz sonuçları gösterilmiştir. Katılımcılar arasında en çok “memur” ve en az “uzman” bulunmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımı

Görev	Sayı	%
Memur	81	75,7
Uzman	2	1,9
Şef	11	10,3
Sorumlu	8	7,5
Müdür	5	4,7
Toplam	107	100,0

Araştırmaya katılanlar yaş bakımından 5 grupta sınıflandırılarak incelenmiştir. Tablo 3.2’ de katılımcıların yaşları itibariyle analizi yapılmıştır.

Katılımcılar arasında 26-35 yaş gurubunun %36 ile ağırlıkta olduğu ve 56 yaş üstünde ise 1 çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

Yaş	Sayı	%
18-25 yaş	15	14,0
26-35 yaş	39	36,4
26-45 yaş	36	33,6
46-55 yaş	16	15,0
56 yaş ve üstü	1	0,9
Toplam	107	100,0

Araştırmaya katılanlar cinsiyete göre incelendiğinde bayan çalışanların erkeklere nazaran çoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre analizi Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Bay	40	37,4
Bayan	67	62,6
Toplam	107	100,0

Katılımcılar eğitim seviyelerine göre “lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans” olarak 4 grupta incelenmiştir. Katılımcılar arasında lisans mezunlarının ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3.4'te katılımcıların eğitim seviyelerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 3.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyeleri Dağılımı

Eğitim	Sayı	%
Lise	21	19,6
Ön Lisans	29	27,1
Lisans	48	44,9
Lisans Üstü	9	8,4
Toplam	107	100,0

Araştırmaya katılanlar kurumdaki çalışma sürelerine göre incelendiğinde 5 yıl ve daha az iş deneyimine sahip olanların %45,8 ile ağırlıkta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çalışma süreleri “0-5, 6-10, 11-15, 16-25, 26 ve üstü” şeklinde 5 grupta incelenmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Kurumdaki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Süre	Sayı	%
0-5 yıl	49	45,8
6-10 yıl	23	21,5
11-15 yıl	19	17,8
16-25 yıl	14	13,1
26 yıl ve üstü	2	1,9
Toplam	107	100,0

Demografik bilgiler arasında katılımcılara yöneltilen gelir seviyeleri 5 grupta incelenmiştir. Katılımcıların %54,2'si 1501-2000 TL geliri olduğunu belirtmiştir. Gelir dağılımı Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanların Gelir Seviyeleri Dağılımı

Gelir	Sayı	%
1.000 - 1.500 TL	32	29,9
1.501 - 2.000 TL	58	54,2
2.001 - 2.500 TL	11	10,3
2.501 - 3.000 TL	6	5,6
3.001 TL'den fazla	0	0
Toplam	107	100,0

3.7.2 Çalışma Hayatı ve Kalite Yönetim Sistemi

Araştırmada kullanılan anket, 13 bölüm ve 61 sorudan oluşmaktadır. İş tatminini etkileyen unsurlar sınıflandırılarak tatmin düzeyleri araştırılmış ve kalite yönetim sisteminin bu unsurlarda değişime yol açıp açmadı sorgulanmıştır.

3.7.2.1 Ücret

Anketin 1. bölümünde katılımcıların ücret tatmin düzeyleri sorgulanmış ve Tablo 3.7'de kişi sayısı bazında gösterilmiştir. Ücret konusunda memnuniyet düzeyinin düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Kalite yönetim sisteminin ise ücret konusuna herhangi bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Tablo 3.7. Ücret ve Kalite Yönetim Sistemi

1) ÜCRET	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1) Maaş ve maaş artış oranları beni tatmin ediyor.	7	9	7	34	50
2) Birimimizde eşit işe eşit ücret uygulanmaktadır.	4	19	14	35	35
3) Mesai saatleri dışında ek iş yapmak zorunda değilim.	16	25	22	27	17
4) "Kalite Yönetim Sistemi" ücret veya maaşımızı etkiledi.	0	2	20	32	53

Ücret ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 1

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S3, S2, S1(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S4

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,245(a)	,060	,033	,81695

a Predictors: (Constant), S3, S2, S1

ANOVA(b)

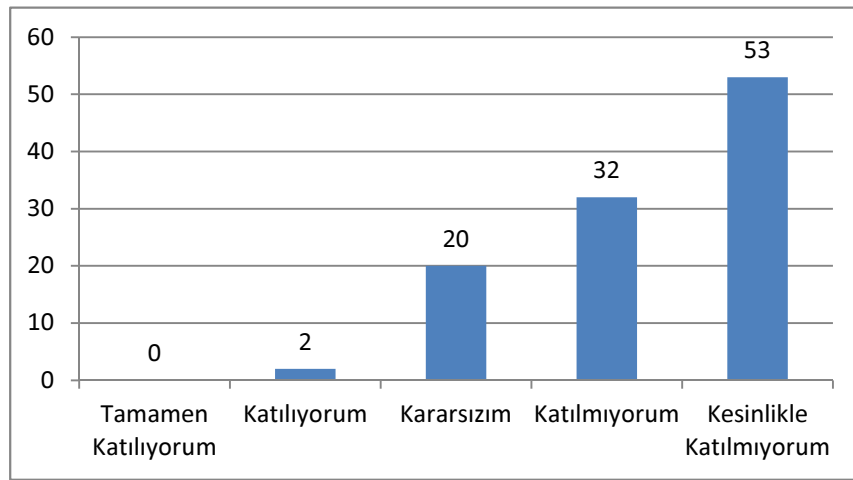
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,398	3	1,466	2,197	,093(a)
	Residual	68,742	103	,667		
	Total	73,140	106			

a Predictors: (Constant), S3, S2, S1

b Dependent Variable: S4

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki ücretle ilgili bağımsız 3 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemi değişkenine ait varyansı %6 oranında olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise $\text{sig}=0,093$ ile değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını, rastlantısal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Anlamlı bir ilişkinin olması için $p<0,05$ olması gerekir. (Eymen, 2007: 95)



Şekil 3.1. Kalite Yönetim Sisteminin Ücret Veya Maaşa Etkisi
(S4)-“Kalite Yönetim Sistemi” ücret veya maaşımızı etkiledi.)

KYS'nin ücret veya maaşı etkileyip etkilemediğinin sorulduğu 4. soruya verilen yanıtlar Şekil 3.1'de gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü gibi Kalite Yönetim Sistemi ücret veya maaşı etkilemediği anlaşılmaktadır.

3.7.2.2 Terfi

Anketin 2. bölümünde katılımcıların, kurumda uygulanan terfi sistemine bakış açıları ve tatmin düzeyleri sorgulanarak, KYS'nin terfi sistemini etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.9'da gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Terfi ve Kalite Yönetim Sistemi

2) TERFİ	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5) Kurumumuzda liyakat (hak etme) esasına göre terfi yapılır.	5	11	20	33	38
6) Yaptığım işte yükselme (terfi) olanağım var.	3	23	17	28	36
7) "Kalite Yönetim Sistemi" birimimizdeki terfi sistemini etkiledi.	0	3	25	35	44

Terfi ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 2

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S6, S5(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S7

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,519(a)	,270	,256	,74673

a Predictors: (Constant), S6, S5

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,429	2	10,714	19,215	,000(a)
	Residual	57,992	104	,558		
	Total	79,421	106			

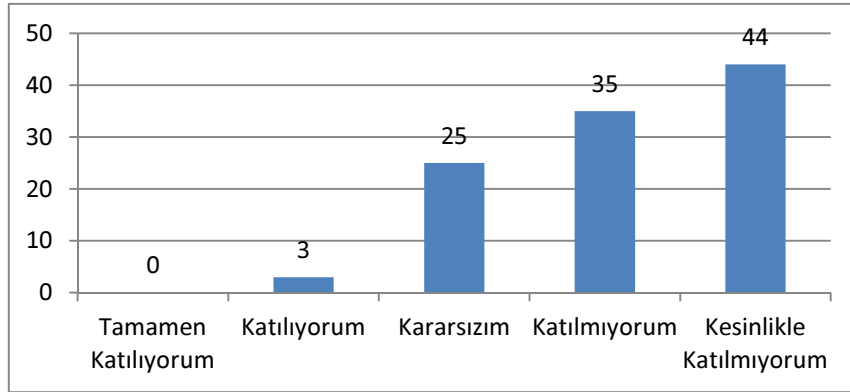
a Predictors: (Constant), S6, S5

b Dependent Variable: S7

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki terfi ilgili bağımsız 2 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemi değişkenine ait varyansı %27 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile kurumda uygulanan terfi sistemine bakış

açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan Şekil 3.2’de görüldüğü gibi KYS birimde uygulanan terfi sistemini etkilememiştir.



Şekil 3.2. Kalite Yönetim Sisteminin Terfiye Etkisi
(S7- “Kalite Yönetim Sistemi” birimimizdeki terfi sistemini etkiledi.)

3.7.2.3. İşin Nitelikleri

Anketin 3. bölümünde katılımcıların, yaptıkları işin niteliği sorgulanarak, KYS’nin işin niteliklerini etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.9. İşin nitelikleri ve Kalite Yönetim Sistemi

3) İŞİN NİTELİKLERİ	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8) Yaptığım işte tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânım var.	14	34	20	25	14
9) İş yükümü (yoğunluğumu) normal buluyorum.	9	43	12	31	12
10) Yaptığım iş, özel bilgi ve yetenek gerektirir, bu konuda yeterli olduğumu düşünüyorum.	20	46	13	21	7
11) Yaptığım iş kurumumuz için çok önemli.	44	53	3	3	4

12) İşime zevkle geliyorum ve iş bitiminde "başarı" hissi duyuyorum.	16	40	22	6	23
13) İş arkadaşlarım yaptığım işi başarılı buluyor.	19	48	33	7	0
14) İşimle ilgili bir sorunu çözme konusunda, inisiyatif kullanma (bağımsız karar verme) şansına sahibim.	6	16	25	33	27
15) Yaptığım iş sorumluluk duygumu artırıyor.	22	55	16	7	7
16) "Kalite Yönetim Sistemi" bu kısımdaki (İşin Nitelikleri kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.	6	12	33	20	36

İşin niteliği ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 3

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S15, S9, S13, S10, S14, S11, S12, S8(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S16

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706(a)	,499	,458	,89543

a Predictors: (Constant), S15, S9, S13, S10, S14, S11, S12, S8

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78,209	8	9,776	12,193	,000(a)
	Residual	78,576	98	,802		
	Total	156,785	106			

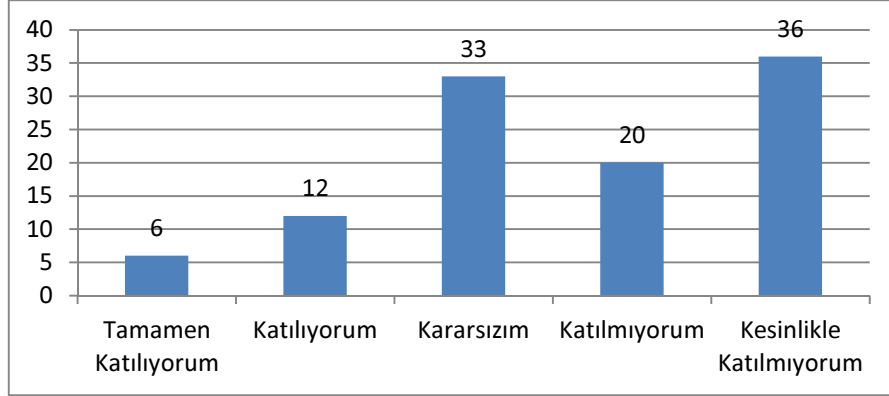
a Predictors: (Constant), S15, S9, S13, S10, S14, S11, S12, S8

b Dependent Variable: S16

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki işin niteliği ilgili bağımsız 8 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %49 oranında ortalama regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Yani

katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile yaptıkların işin niteliklerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan Şekil 3.3'te görüldüğü gibi KYS'nin birimde uygulanan işin niteliklerinde dikkate değer bir etkisi bulunmamaktadır.



Şekil 3.3. Kalite Yönetim Sisteminin İşin Niteliklerine Etkisi
(S16- KYS, İşin Nitelikleri kısmındaki maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.)

3.7.2.4. Çalışma Koşulları

Anketin 4. bölümünde katılımcıların, çalışma koşullarına bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin çalışma koşullarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.10. Çalışma Koşulları ve Kalite Yönetim Sistemi

4) Çalışma Koşulları	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
17) İş ortamımızın fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, toz v.b.) uygundur.	23	46	3	22	13
18) Büro veya ofisimizin temizliği yeterlidir.	18	66	8	11	4

19) İş esnasında can güvenliğimiz için (yaralanma, zehirlenme, sakat kalma, ölüm v.b) kurumumuz tarafından gerekli tedbirler alınıyor.	16	40	36	10	5
20) Normal mesai saatleri dışında, fazla mesai yapıyoruz.	5	17	1	55	29
21) “Kalite Yönetim Sistemi” çalışma koşullarımızda değişikliğe yol açtı.	1	10	34	25	37

Çalışma koşulları ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS’te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 4

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S20, S19, S18, S17(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S21

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,339(a)	,115	,080	1,00457

a Predictors: (Constant), S20, S19, S18, S17

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,328	4	3,332	3,302	,014(a)
	Residual	102,934	102	1,009		
	Total	116,262	106			

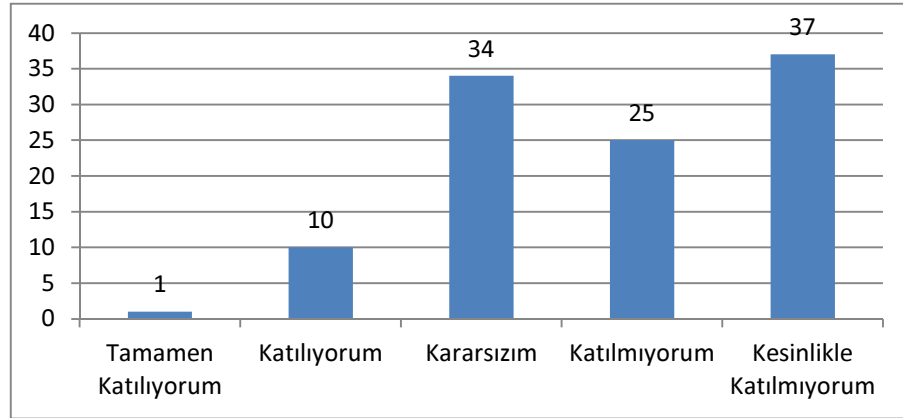
a Predictors: (Constant), S20, S19, S18, S17

b Dependent Variable: S21

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki çalışma koşulları ile ilgili bağımsız 4 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %11 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,014) ise söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir. Yani katılımcıların KYS’ye bakış açıları ile çalışma koşullarına

bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer yandan Şekil 3.4'te görüldüğü gibi KYS'nin birimde uygulanan çalışma koşullarında dikkate değer bir etkisi bulunmamaktadır.



Şekil 3.4. Kalite Yönetim Sisteminin Çalışma Koşullarına Etkisi
(S21- "Kalite Yönetim Sistemi" çalışma koşullarımızda değişikliğe yol açtı.)

3.7.2.5. Yönetim Politikaları

Anketin 5. bölümünde katılımcıların, yönetim politikalarına bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin kurum ya da birimin yönetim politikalarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Yönetim Politikaları ve Kalite Yönetim Sistemi

5) Yönetim Politikaları	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
22) Amirlerimiz, bizi işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyorlar.	12	48	26	11	10
23) Amirlerimiz çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çaba gösterirler.	22	26	26	16	17
24) Terfilerde adam kayırma yapılmaz.	10	12	27	23	35
25) İmkânım olsa da başka bir kuruma geçmek istemem.	16	16	31	17	27

26) İşimizde "işten çıkarılma tehlikesi" var.	5	9	14	39	40
27) İşimdeki mesai saatleri, tatil ve izin durumundan memnunum.	45	50	6	2	4
28) "Kalite Yönetim Sistemi" kurumumuzun yönetim politikalarını değiştirdi.	7	9	37	19	35

Yönetim politikaları ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 5

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S27, S25, S26, S24, S22, S23(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S28

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,486(a)	,236	,190	1,08903

a Predictors: (Constant), S27, S25, S26, S24, S22, S23

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,692	6	6,115	5,156	,000(a)
	Residual	118,598	100	1,186		
	Total	155,290	106			

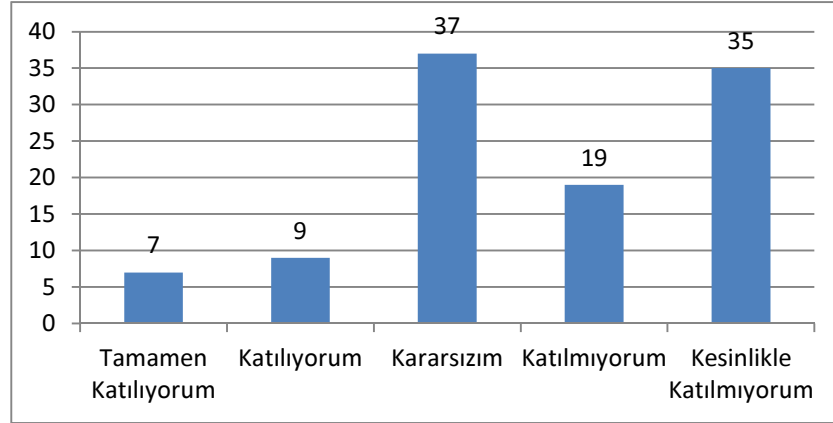
a Predictors: (Constant), S27, S25, S26, S24, S22, S23

b Dependent Variable: S28

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki yönetim politikaları ile ilgili bağımsız 6 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %23 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,000) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile yönetim politikalarına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan katılımcıların yönetim politikalarına

dayalı uygulamalardan memnuniyet düzeyinin ortalama değerde olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.5'te görüldüğü gibi KYS'nin birimde uygulanan yönetim politikalarına dikkate değer bir etkisi bulunmamaktadır.



Şekil 3.5. Kalite Yönetim Sisteminin Yönetim Politikalarına Etkisi
(S28- "Kalite Yönetim Sistemi" kurumumuzun yönetim politikalarını değiştirdi.)

3.7.2.6. Denetim

Kurumda uygulanan denetim sisteminin kalite yönetim sistemine etkisinin analiz edildiği 6. bölümde katılımcıların, denetime bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin kurumdaki denetim politikalarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.17'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Denetim ve Kalite Yönetim Sistemi

6) DENETİM	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
29) Üst yönetim ve amirleriniz tarafından sık sık denetim yapılır.	5	37	19	35	11
30) Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin çalışanı geliştirici, öğretici ve yararlı olduğunu düşünüyorum.	8	26	20	34	19
31) "Kalite Yönetim Sistemi" birimimizde denetim konusunda değişikliğe yol açtı.	5	19	32	21	30

Denetim politikaları ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS’te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 6

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S30, S29(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S31

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,493(a)	,243	,228	1,06130

a Predictors: (Constant), S30, S29

ANOVA(b)

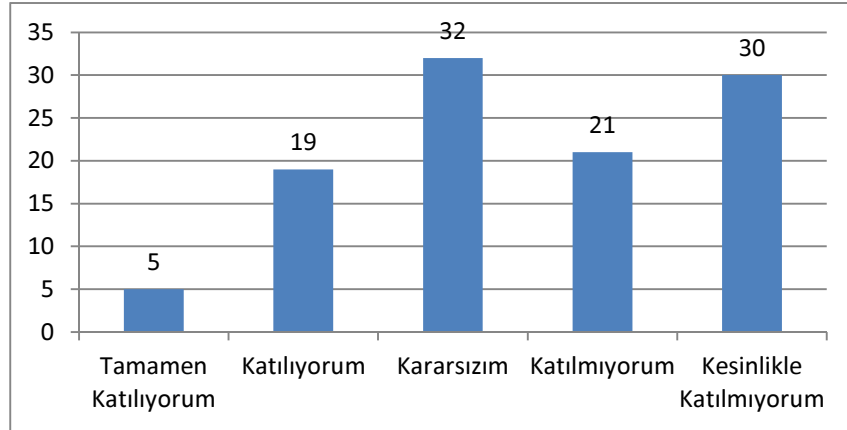
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,588	2	18,794	16,686	,000(a)
	Residual	117,141	104	1,126		
	Total	154,729	106			

a Predictors: (Constant), S30, S29

b Dependent Variable: S31

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki denetim politikaları ile ilgili bağımsız 2 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %24 oranında regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,000) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS’ye bakış açıları ile denetim sistemine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan katılımcıların denetim politikalarına dayalı uygulamalardan memnuniyet düzeyinin ortalama değerinde olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.6’da görüldüğü gibi KYS’nin birimde uygulanan denetim politikalarında dikkate değer bir değişikliğe yol açmadığı görünmektedir.



Şekil 3.6. Kalite Yönetim Sisteminin Denetim Politikalarına Etkisi
(S31- "Kalite Yönetim Sistemi" birimimizde denetim konusunda değişikliğe yol açtı.)

3.7.2.7. İletişim

Kurumdaki iletişim sisteminin kalite yönetim sistemine etkisinin analiz edildiği 7. bölümde katılımcıların, kurum içi iletişime bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin kurumdaki iletişim politikalarını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.13. İletişim ve Kalite Yönetim Sistemi

7) İLETİŞİM	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
32) İşimiz ile ilgili iletişim araçlarının (telefon, fax, telsiz, internet v.b) yeterli olduğunu düşünüyorum.	40	56	3	6	2
33) Amirlerimiz tarafından verilen talimatların açık, net ve anlaşılır olduğuna inanıyorum.	18	54	25	4	6
34) İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgiye ve kişilere rahatlıkla ulaşabiliyorum.	21	57	21	4	4
35) "Kalite Yönetim Sistemi" iletişim konusunda bazı gelişmeler sağladı.	8	19	32	23	25

Kurumdaki iletişim politikaları ve kullanılan iletişim araçları ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS’te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 7

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S34, S32, S33(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S35

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,285(a)	,081	,054	1,19672

a Predictors: (Constant), S34, S32, S33

ANOVA(b)

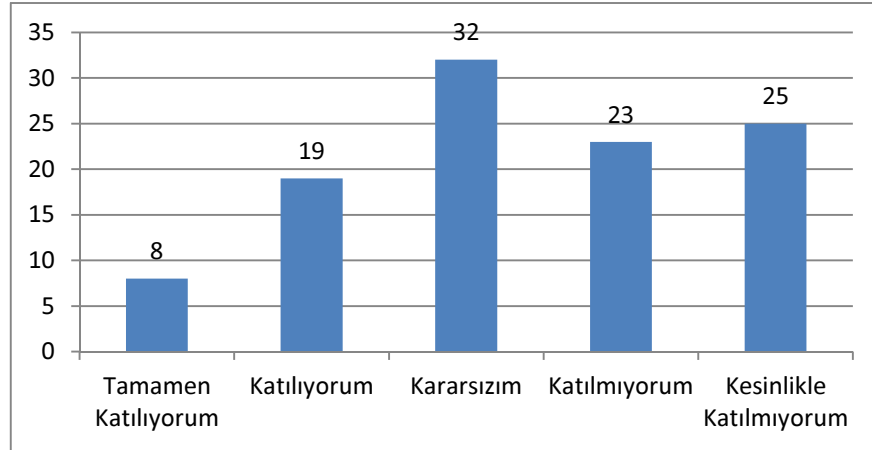
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,994	3	4,331	3,024	,033(a)
	Residual	147,511	103	1,432		
	Total	160,505	106			

a Predictors: (Constant), S34, S32, S33

b Dependent Variable: S35

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki iletişim ile ilgili bağımsız 3 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %8 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,33) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yani katılımcıların KYS’ye bakış açıları ile iletişime bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer yandan katılımcıların kurumda uygulanan iletişim sistem ve araçlarından memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.7’de görüldüğü gibi KYS’nin birimdeki iletişim konusunda dikkate değer bir gelişme sağlamadığı görünmektedir.



Şekil 3.7. Kalite Yönetim Sisteminin İletişime Etkisi
(S35- "Kalite Yönetim Sistemi" iletişim konusunda bazı gelişmeler sağladı.)

3.7.2.8. Rol Yapısı

Çalışma hayatında etkin bir fonksiyonu olan kurum içi rol yapısının kalite yönetim sistemine etkisinin analiz edildiği 8. bölümde katılımcıların bakış açıları, anketin ilgili bölümündeki ifadelerle bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin rol yapısını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.21'de gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Rol Yapısı ve Kalite Yönetim Sistemi

8) ROL YAPISI	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
36) Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.	25	64	9	3	6
37) Birbirinden farklı ve tutarsız işlerde görevlendirildiğimi düşünüyorum.	10	29	18	40	10
38) Bilgi, beceri ve kişiliğimle işyerinde önemli bir yere sahip olduğumu düşünüyorum.	14	51	16	17	9
39) Görevimle ilgili başarı kriterlerini biliyorum.	18	65	12	5	7
40) Amirlerim tarafından bana verilen görevler, bilgi yetenek ve eğitim düzeyime uygun.	15	66	11	8	7
41) İş arkadaşlarım benim ne iş yaptığımı ve görevlerimi bilirler.	24	70	7	4	2
42) "Kalite Yönetim Sistemi" bu kısımdaki (Rol Yapısı kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.	6	29	27	21	24

Rol yapısı ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS’te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 8

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S41, S37, S38, S39, S36, S40(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S42

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,375(a)	,140	,089	1,18261

a Predictors: (Constant), S41, S37, S38, S39, S36, S40

ANOVA(b)

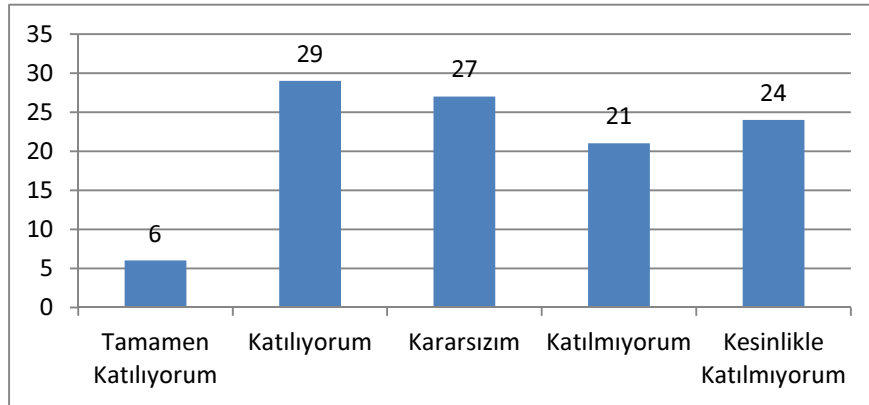
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,816	6	3,803	2,719	,017(a)
	Residual	139,857	100	1,399		
	Total	162,673	106			

a Predictors: (Constant), S41, S37, S38, S39, S36, S40

b Dependent Variable: S42

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki rol yapısı ile ilgili bağımsız 6 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %14 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,17) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Yani katılımcıların KYS’ye bakış açıları ile rol yapısına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer yandan katılımcıların kurumda uygulanan, anketin rol yapısı bölümünde bahsi geçen alanlarda memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.8’de görüldüğü gibi KYS’nin rol yapısı konusunda çalışanların bakış açılarını etkilediği görünmektedir.



Şekil 3.8. Kalite Yönetim Sisteminin Rol Yapısına Etkisi

(S42- "Kalite Yönetim Sistemi" bu kısımdaki (Rol Yapısı kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.)

3.7.2.9. Liderlik

Çalışma hayatını etkileyen liderlik konusunun kalite yönetim sistemine etkisinin analiz edildiği 9. bölümde katılımcıların bakış açıları, anketin ilgili bölümündeki ifadelerle bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin liderlik yaklaşımını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.23'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15. Liderlik ve Kalite Yönetim Sistemi

9) LİDERLİK	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
43) Amirlerimiz gerektiğinde sorunlarımız ile yakından ilgileniyor ve çözümünde yardımcı oluyorlar.	23	47	14	10	13
44) Amirlerimiz yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde (övme ve takdir etme) davranırlar.	16	27	29	13	22
45) Amirlerimizi işimiz konusunda fikirlerimize önem verir.	16	42	21	8	20
46) Amirlerimiz tüm çalışanlara adil (eşit) şekilde davranır.	14	21	36	16	20
47) İş ile ilgili olsa da olmasa da, tüm problemlerimizi rahatlıkla amirlerimiz ile paylaşabiliyoruz.	22	46	14	11	14
48) İşimdeki başarımın amirlerim tarafından engellendiğine inanıyorum.	5	3	18	51	30
49) "Kalite Yönetim Sistemi" bu kısımdaki (Liderlik kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.	1	13	38	29	26

Liderlik ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS’te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 9

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S48, S47, S46, S45, S43, S44(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S49

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,451(a)	,204	,156	,93299

a Predictors: (Constant), S48, S47, S46, S45, S43, S44

ANOVA(b)

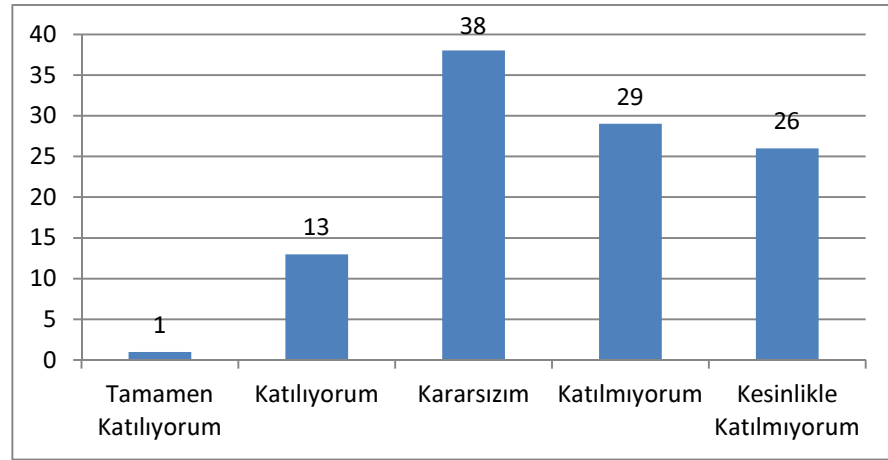
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,242	6	3,707	4,259	,001(a)
	Residual	87,048	100	,870		
	Total	109,290	106			

a Predictors: (Constant), S48, S47, S46, S45, S43, S44

b Dependent Variable: S49

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki liderlik ile ilgili bağımsız 6 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %20 oranında düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,001) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak rastlantısal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS’ye bakış açıları ile liderliğe bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer yandan katılımcıların kurumda uygulanan, anketin liderlik bölümünde bahsi geçen alanlarda memnuniyet düzeyinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.9’da görüldüğü gibi KYS’nin liderlik konusunda çalışanların bakış açılarını etkilemediği görünmektedir.



Şekil 3.9. Kalite Yönetim Sisteminin Liderliğe Etkisi

(S49- “Kalite Yönetim Sistemi” bu kısımdaki (Liderlik kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.)

3.7.2.10. Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları

Kurumdaki çalışma grubunun ve iş arkadaşları konusunun kalite yönetim sistemine etkisinin analiz edildiği 10. bölümde katılımcıların bakış açıları sorgulanarak, KYS'nin etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.25'te gösterilmiştir.

Tablo 3.16. Çalışma Grubu, İş Arkadaşları ve Kalite Yönetim Sistemi

10) ÇALIŞMA GRUBU ve İŞ ARKADAŞLARI	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
50) İş arkadaşlarım ve iş grubumla iyi anlaşıyorum.	44	50	9	4	0
51) İşimi yaparken, ihtiyaç duyduğumda, iş arkadaşlarım bana yardımcı oluyor.	45	46	10	6	0
52) “Kalite Yönetim Sistemi” çalışma grubu ve iş arkadaşlarımla ilişkilerimi etkiledi.	3	18	28	24	34

Çalışma grubu ve iş arkadaşları ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 10

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S51, S50(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S52

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,113(a)	,013	-,006	1,18042

a Predictors: (Constant), S51, S50

ANOVA(b)

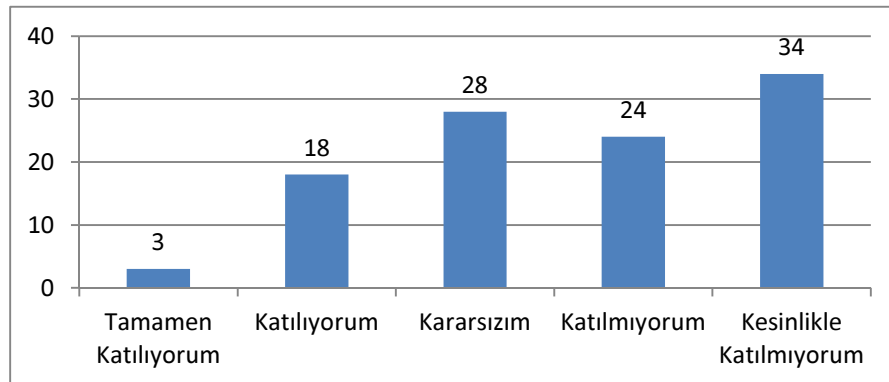
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,872	2	,936	,672	,513(a)
	Residual	144,913	104	1,393		
	Total	146,785	106			

a Predictors: (Constant), S51, S50

b Dependent Variable: S52

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki çalışma grubu ve iş arkadaşları ile ilgili bağımsız 2 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı % 1 oranında çok düşük regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,513) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak hiçbir ilişki olmadığını göstermektedir. Yani katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile çalışma grubu ve iş arkadaşlarına bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Diğer yandan katılımcıların kurumdaki mevcut uygulamadan memnuniyet düzeyinin yüksek düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat Şekil 3.10'da görüldüğü gibi KYS'nin bu konuda etkisinin olmadığı görülmektedir.



Şekil 3.10. Kalite Yönetim Sisteminin Çalışma Grubu ve İş Arkadaşları Etkisi (S52- "Kalite Yönetim Sistemi" çalışma grubu ve iş arkadaşlarımla ilişkilerimi etkiledi.)

3.7.2.11. Sendika

Kurumdaki sendikal etkinliğin var olup olmadığı ve çalışanların sendikaya bakış açılarının analiz edildiği 10. bölümde katılımcıların bu konudaki yaklaşımları sorgulanarak, KYS'nin etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.27'de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Sendika ve Kalite Yönetim Sistemi

11) SENDİKA	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
53) Sendikal haklarım var ve kullanabiliyorum.	10	25	27	23	22
54) Sendika veya sendikalar kurumumuzda veya iş kolumuzda önemli bir etkiye sahiptir.	5	13	45	21	23
55) Kurumumuzda herhangi bir sendikaya üye olma konusunda zorlayıcı veya engelleyici bir unsur yoktur.	14	52	21	9	11
56) "Kalite Yönetim Sistemi" sendika konusunda bakış açımı değiştirdi.	0	12	44	22	29

Sendika ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 11

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S55, S54, S53(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S56

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,518(a)	,268	,247	,87099

a Predictors: (Constant), S55, S54, S53

ANOVA(b)

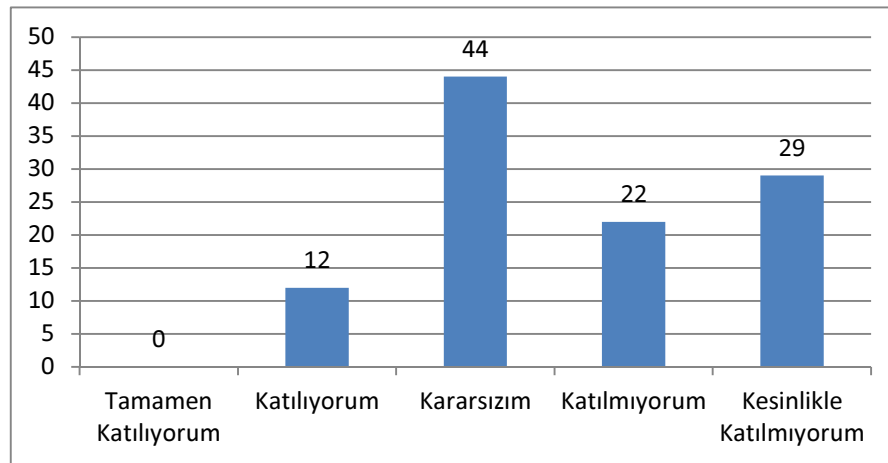
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28,647	3	9,549	12,587	,000(a)
	Residual	78,138	103	,759		
	Total	106,785	106			

a Predictors: (Constant), S55, S54, S53

b Dependent Variable: S56

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki sendika ile ilgili bağımsız 3 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %26 oranında regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,000) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile sendikaya bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan kurumdaki mevcut uygulamada sendikal hakların olup olmadığı konusunda katılımcılar arasında bir kararsızlık olduğu ve herhangi bir sendikaya üye olma konusunda zorlayıcı bir etkenin olmadığı ortaya çıkmıştır. Şekil 3.11'de görüldüğü gibi KYS, sendika konusunda çalışanların bakış açısını etkileyip etkilemediği konusunda yine kararsızlığın belirgin olduğu görünmektedir.



Şekil 3.11. Kalite Yönetim Sisteminin Sendikaya Etkisi
(S56- "Kalite Yönetim Sistemi" sendika konusunda bakış açımı değiştirdi.)

3.7.2.12. Hizmet İçi Eğitim

Kurumda hizmet içi eğitim olup olmadığı ve çalışanların hizmet içi eğitime bakış açılarının analiz edildiği 11. bölümde katılımcıların bu konudaki yaklaşımları sorgulanarak, KYS'nin etkisi analiz edilmiştir. Elde edilen veriler Tablo 3.29'da gösterilmiştir.

Tablo 3.18. Hizmet İçi Eğitimve Kalite Yönetim Sistemi

12) HİZMET İÇİ EĞİTİM	1	2	3	4	5
	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
57) Görevimle ilgili ihtiyaç duyduğum hizmet içi eğitimi aldım veya alıyorum.	13	37	20	21	16
58) Kurumumuzda veya birimimizde hizmet içi eğitime önem verilir.	19	31	22	20	15
59) Hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu düşünüyorum.	56	43	6	0	2
60) "Kalite Yönetim Sistemi" kurumumuzdaki hizmet içi eğitim sistemini etkiledi.	7	27	35	11	27

Hizmet içi eğitim ile ilgili katılımcılara yöneltilen ifadeler ile kalite yönetim sisteminin bu konuda etkisi olup olmadığı ifadesine verilen yanıtlarla ilişkisi SPSS'te regresyon yöntemi ile analiz edildiğinde rapor aşağıdaki gibidir.

SPSS Ekran Raporu 12

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S59, S58, S57(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S60

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,471(a)	,222	,199	1,12879

a Predictors: (Constant), S59, S58, S57

ANOVA(b)

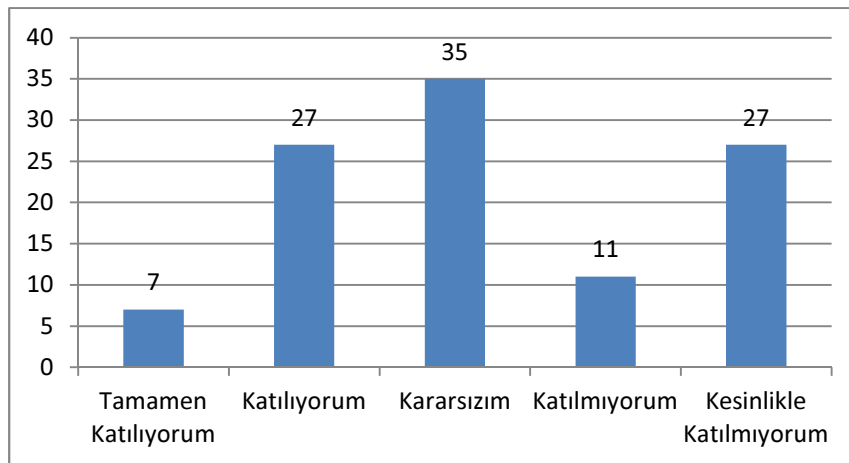
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,377	3	12,459	9,778	,000(a)
	Residual	131,240	103	1,274		
	Total	168,617	106			

a Predictors: (Constant), S59, S58, S57

b Dependent Variable: S60

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki hizmet içi eğitim ile ilgili bağımsız 3 ifade ile değişken durumundaki kalite yönetim sistemine ait varyansı %22 oranında regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,000) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların KYS'ye bakış açıları ile hizmet içi eğitime bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Diğer yandan kurumda hizmet içi eğitime önem verildiği ve katılımcıların belirgin bir farkla hizmet içi eğitimin gerekliliğine inandığı ortaya çıkmıştır. Şekil 3.12'de görüldüğü gibi KYS, kurumdaki hizmet içi eğitim sistemine etkisi konusunda yine kararsızlığın belirgin olduğu görünmektedir.



Şekil 3.12. Kalite Yönetim Sisteminin Hizmet İçi Eğitime Etkisi
(S60- "Kalite Yönetim Sistemi" kurumumuzdaki hizmet içi eğitim sistemini etkiledi.)

3.7.2.13. Kalite Yönetim Sistemi

Anketin son bölümünde katılımcılara; “Kurumumuzda Kalite Yönetim Sistemine geçildikten sonra genel olarak çalışma koşullarımda değişiklik oldu” ifadesi yöneltilmiştir. Buradan elde edilen verilerle her bölümdeki KYS'nin etkisinin sorgulandığı veriler analiz edilmiştir. Anketin bütün bölümlerindeki KYS ile ilgili 12 soru bağımsız değişken ve son bölümdeki genel değerlendirme bağımlı değişken olarak SPSS'te regresyon analizine tabi tutularak aşağıdaki rapor elde edilmiştir.

SPSS Ekran Raporu 13

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	S60, S4, S16, S21, S56, S31, S52, S42, S7, S49, S35, S28(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: S61

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,825(a)	,681	,640	,73261

a Predictors: (Constant), S60, S4, S16, S21, S56, S31, S52, S42, S7, S49, S35, S28

ANOVA(b)

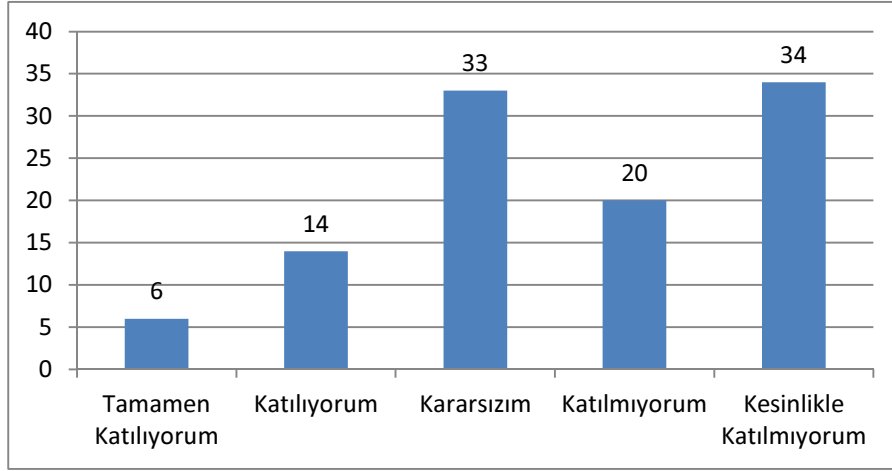
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	107,623	12	8,969	16,710	,000(a)
	Residual	50,451	94	,537		
	Total	158,075	106			

a Predictors: (Constant), S60, S4, S16, S21, S56, S31, S52, S42, S7, S49, S35, S28

b Dependent Variable: S61

Model özeti tablosundaki R Square sütunundaki KYS ile ilgili bağımsız 12 ifade ile değişken durumundaki KYS'nin genel değerlendirmesine ait varyansı %68 oranında yüksek regresyon olduğunu göstermektedir.

Anova tablosunun anlamlılık sütunundaki değer (sig=0,000) ise söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların her bir konu ile ilgili KYS için yaptıkları değerlendirme ile KYS'nin çalışma hayatındaki genel etkisi için yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı bir ilişki vardır.



Şekil 3.13. Kalite Yönetim Sistemi

(S61- Kurumumuzda Kalite Yönetim Sistemine geçildikten sonra, genel olarak çalışma koşullarımda değişiklik oldu.)

KYS'nin çalışma koşullarında değişikliğe yol açıp açmadığı ifadesine verilen yanıtlar Şekil 3.13'te gösterilmiştir. Genel olarak analizler değerlendirildiğinde H_0 hipotezi kabul edilmektedir. Kalite Yönetim Sistemi, kurumsal sistemde sağladığı değişim kadar çalışma hayatında bir değişime yol açmadığı görünmektedir.

3.7.2.14. Kalite Yönetim Sistemine Bakış Açısının Demografik Özelliklere Göre Analizi

Anketin 61. sorusunda katılımcılara yöneltilen “Kurumumuzda Kalite Yönetim Sistemine geçildikten sonra, genel olarak çalışma koşullarımda değişiklik oldu” ifadesine verilen cevaplar, yapılan göreve göre çapraz analize tabi tutulduğunda SPSS Ekran Raporu 14 tablosundaki veriler elde edilmektedir.

SPSS Ekran Raporu 14

S61 * Görev Crosstabulation

			Görev					Total
			Memur	Uzman	Şef	Sorumlu	Müdür	
S61	Kesinlikle Katılıyorum	Count	6	0	0	0	0	6
		% within Görev	7,4%	,0%	,0%	,0%	,0%	5,6%
	Katılıyorum	Count	9	0	0	2	3	14
		% within Görev	11,1%	,0%	,0%	25,0%	60,0%	13,1%
	Kararsızım	Count	25	0	3	4	1	33
		% within Görev	30,9%	,0%	27,3%	50,0%	20,0%	30,8%
	Katılmıyorum	Count	15	1	1	2	1	20
		% within Görev	18,5%	50,0%	9,1%	25,0%	20,0%	18,7%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Count	26	1	7	0	0	34
		% within Görev	32,1%	50,0%	63,6%	,0%	,0%	31,8%
Total		Count	81	2	11	8	5	107
		% within Görev	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Katılımcıların KYS'ye bakış açılarında yaptıkları görevin etkisinin olup olmadığı incelendiğinde, “kesinlikle katılmıyorum” diye yanıt verenlerin %31,8 ile çoğunlukta olduğu, memur, şef ve uzmanların ağırlıklı olarak olumsuz görüşte oldukları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Sorumlu ve müdür kadrosunda bulunanların olumlu görüşte oldukları ve uç yanıtlar vermedikleri gözlenmektedir.

SPSS Ekran Raporu 15

S61 * Cinsiyet Crosstabulation

			Cinsiyet		Total
			bay	bayan	
S61	Kesinlikle Katılıyorum	Count	2	4	6
		% within Cinsiyet	5,0%	6,0%	5,6%
	Katılıyorum	Count	8	6	14
		% within Cinsiyet	20,0%	9,0%	13,1%
	Kararsızım	Count	14	19	33
		% within Cinsiyet	35,0%	28,4%	30,8%
	Katılmıyorum	Count	5	15	20
		% within Cinsiyet	12,5%	22,4%	18,7%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Count	11	23	34
		% within Cinsiyet	27,5%	34,3%	31,8%
Total		Count	40	67	107
		% within Cinsiyet	100,0%	100,0%	100,0%

Katılımcıların KYS'ye değerlendirmesi cinsiyete göre analiz edildiğinde, erkeklerin %35 ile "kararsızım" yanıtı verdikleri ve bayanların ise %34,3 ile "kesinlikle katılmıyorum"u yanıtladıkları yukarıdaki SPSS Ekran Raporu 15'te görülmektedir.

Aşağıdaki SPSS Ekran Raporu 16'da katılımcıların KYS için yapılan genel değerlendirme sorusuna verdikleri yanıtlar eğitim düzeylerine göre analiz edilmiştir. Lise mezunu çalışanların en çok %28,6 ile "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını verdikleri, ön lisans mezunlarının %51,7 ile "kararsızım", lisans mezunlarının %41,7 ile "kesinlikle katılmıyorum" ve yüksek lisans mezunlarının ise %44,4 ile yine "kesinlikle katılmıyorum" yanıtını verdikleri görülmektedir.

SPSS Ekran Raporu 16

S61 * Eğitim Crosstabulation

			Eğitim				Total
			Lise	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	
S61	Kesinlikle Katılıyorum	Count	3	0	3	0	6
		% within Eğitim	14,3%	,0%	6,3%	,0%	5,6%
	Katılıyorum	Count	5	2	4	3	14
		% within Eğitim	23,8%	6,9%	8,3%	33,3%	13,1%
	Kararsızım	Count	5	15	13	0	33
		% within Eğitim	23,8%	51,7%	27,1%	,0%	30,8%
	Katılmıyorum	Count	2	8	8	2	20
		% within Eğitim	9,5%	27,6%	16,7%	22,2%	18,7%
	Kesinlikle Katılmıyorum	Count	6	4	20	4	34
		% within Eğitim	28,6%	13,8%	41,7%	44,4%	31,8%
Total		Count	21	29	48	9	107
		% within Eğitim	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Buradaki sonuçlara göre eğitim düzeyi yükseldikçe memnuniyetin düştüğü ağırlıklı olarak ortaya çıkmaktadır. Demografik özelliklere göre yapılan analizler fikir vermesi amacıyla sadece KYS'nin genel değerlendirmesi ile test edilmiştir.

SONUÇ

Bu araştırmada, kamuda yeni yönetim yaklaşımlarından kalite yönetim sisteminin iş tatmin düzeyine etkisi Akdeniz Üniversitesinde yapılan bir uygulama ile analiz edilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde yönetim kavramı ve yönetim yaklaşımları tarihsel gelişimleri çerçevesinde araştırılmıştır. İkinci bölümde yeni yönetim yaklaşımlarından yeni kamu yönetimi, yönetişim, stratejik yönetim, kalite yönetim sistemleri ve yeni yönetim yaklaşımlarının iş tatmin düzeyine etkisi literatür taraması yapmak suretiyle incelenmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise Akdeniz Üniversitesinde kalite yönetim sistemleri belgesi olan birimlerinde çalışan personele anket uygulaması yapılarak, kalite yönetim sistemlerinin iş tatmin düzeyine etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir.

Akdeniz Üniversitesinde uygulanan araştırma sonucunda; KYS'nin ücret, maaş ve terfide dikkate değer bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İşin nitelikleri konusunda çalışanların ağırlıklı olarak memnun olduğu fakat KYS'nin buna etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Çalışma koşulları, yönetim politikaları ve denetim konusunda çalışanların mevcut uygulamalardan tatmin oldukları fakat KYS'nin yine dikkate değer bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. İş tatmininin tespitinde dikkate alınan iletişim, rol yapısı, liderlik, iş arkadaşları ve çalışma grupları ve sendika gibi konularda çalışanların tatmin düzeyinin normal olduğu fakat KYS'nin bu konularda etkisi olmadığı kaydedilmiştir. Yapılan araştırmada KYS sadece hizmet içi eğitim konusunda iş tatminini etkilediği belirlenmiştir.

Nitelikli işgücünün en etkili rekabet unsuru olarak kabul edildiği günümüzde, bu gücü elde etmek, geliştirmek ve korumak için yönetim stratejilerinin günün şartlarına uygun olması gerekmektedir. Küresel ekonomi üretim şartlarını hızla değiştirirken, ideal işgücünün bulunduğu yerde üretim yapılması, işgücünün önemini göstermektedir. İşgücü artık yapısal olarak yer değiştirmemekte, onun yerine bulunduğu yerde niteliği artırılarak üretime katılması sağlanmaktadır. Üretim

faktörlerinin bu en etkili unsurunu rekabet gücü olarak kullanabilmenin yolu doğru yönetimdir.

Günümüz kurum ve kuruluşların her geçen gün daha iyi olma zorunluluğundan hareketle, üretimin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan faktörünün yönetimi olgusu, hizmet üreten emek yoğun sektörler başta olmak üzere, hem özel hem kamu sektöründe gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarının tanınmasına fırsat verecek, ekip içinde çalışabilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir iş ortamı yaratmaları ve başarılarını takdir ederek ve ödüllendirerek motive etmeleri işletmelerin başarılarını yükseltecektir. Günümüzde iyi bir yönetici her yönüyle iyi düşünebilmelidir. Risk, sorumluluk ve ödüllendirme arasında denge kurabilmelidir. İçinde bulunduğu şartlar ve rekabet ortamında uyanık olabilmeli, mükemmele ulaşmak için çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurabilmeli ve takdir pekliğini artırmalı ve her seviyede motivasyon ve birlik ve beraberliğin olmasını gözlemleyebilmelidir. Ancak bu şartlarda yönetim başarılı olabilir.

Değişen çalışan profili ve bilgi işçilerinin yönetimi söz konusu olduğunda, insan odaklı yönetim ve çalışana değer verilmesi, çalışanın eğitimi, memnuniyeti ve motivasyonunun sağlanması, kariyer yönetimi, performans yönetimi, çalışanların yönetime katılması, kendi kendini yönetmelerine olanak tanınması, çalışma yaşamında otorite ve kontrol alanı, çalışma şekilleri ve sürelerinde esnek uygulamalara yer verilmesi, güçlü örgütsel iletişimin sağlanması ve örgütsel bağlılığın geliştirilmesi gibi pek çok uygulama iş yaşamında yerini almıştır.

Yönetim anlayışlarındaki değişimle birlikte sektöre göre veya üretim yapılan alana göre farklılık gösteren yeni modeller gelişmiştir. Özellikle ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarında yönetimin çağa uygun ve işlevsel olması için çalışmalar yapılmaktadır. Bunlardan biri de yaygın uygulama alanı bulan Kalite Yönetim Sistemidir. Bu sistemle birlikte kamu kurumlarında yapılan üretimlerde ve sunulan hizmetlerde kalitenin arttırılması hedeflenmektedir. Kamu kurumlarının da özel sektör gibi rekabetçi, yenilikçi ve artı değer yaratan alanlar olarak değişmesiyle

birlikte buradaki yönetim yaklaşımı ve yöneticilerin bakış açıları önem kazanmaktadır.

Kalite yönetim sistemi ile tasarruf sağlamak, verimi artırmak, hizmetin kalitesini artırmak gibi hedefler belirlenmektedir. Fakat bu sistemle birlikte uygulamada, çalışanlar gerek bilgisiyle gerek beceri ve yeteneğiyle üretime daha fazla katkıda bulunmaya başladığı halde bizzat fayda görememektedirler. Ancak çalışanların etkin katılımıyla başarılabilen kalite yönetiminin, çalışma hayatında da bazı yenilikler ve iyileştirmeler yapması çalışanların motivasyonunu artıracaktır. Kurum veya kuruluşa yarar sağlarken çalışana dikkate değer bir fayda sağlamadığında tam bir başarı elde etmesi mümkün olmayacaktır.

Sonuç olarak yönetim yaklaşımlarında değişime giderken, yenilikçi, katılımcı, etkin ve verimli bir sistem geliştirirken, çalışanların tam desteğini almak çok önemlidir. Bunun için de çalışma hayatında iyileştirmeler yapmak, iş tatmin düzeyini artıracak ve yeniliğe karşı direnç oluşmasını önleyecektir. Yeni bir sistem planlanırken, çalışanların aktif desteğini almak için, çalışma yaşamındaki iyileştirmeler sistemin içine dahil edilmelidir. Bu başarıyı etkileyeceği gibi maliyeti de düşürme imkanı verecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Akat, İ.- Solakoğlu, G.B.- Budak G., (2004), *İşletme Yönetimi*, İzmir, Barış Yay.
- Akçakaya, M., (2008), *Kamu Yönetimi Sorunlarının Çözümüne Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi*, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Seçme Yazılar II), Editör: Bülent Bayat, Ankara, Alter Yay.
- Akgemci, T., (2008), *Stratejik Yönetim*, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara, Gazi Kitabevi Yay.
- Andersan, N.- Öneş, D.S.- Sinangil, H.K. - Viswesvaran, C., (2009), *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı*, 2. Cilt: Örgüt Psikolojisi, İstanbul, Literatür Yay.
- Ataman, G., (2002), *İşletme Yönetimi*, İstanbul, Türkmen Yay.
- Bakoğlu, R., (2010), *Çağdaş Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Yay.
- Baransel, A., (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, 3. Baskı, İstanbul, Avcıol Yay.
- Başaran, İ. E., (1989), *Yönetim*, 2. Baskı, Ankara, Gül Yay.
- Bayramoğlu, S., (2005), *Yönetişim Zihniyeti - Türkiye’de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*, İstanbul, İletişim Yay.
- Bayraktaroğlu, S., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, Sakarya, Sakarya Yay.
- Bilgin, L. - Taşcı, D. - Kağncıoğlu, D. - Benligiray, S. - Tonus, H.Z., (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Bolat, T. - Seymen, O.A. - Bolat O.İ. - Erdem, B., (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Detay Yay.
- Can, H., (2007), *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi*, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Güney, S., 2. Baskı, Ankara, Nobel Yay.
- Çetin, C., (2010), *Toplam Kalite Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yay.
- Çoruh, M., (1997), *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme*, Ankara, Haberal Eğitim Vakfı Yay.
- Demirkan, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya, Değişim Yay.
- Dinçer, Ö. - Fidan, Y., (2000), *İşletme Yönetimine Giriş*, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yay.
- Drucker, F.P., (2010), *Büyük Değişimler Çağında Yönetim*, İstanbul, Optimist Yay.

- Düren, A. Z., (2002), *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul, Alfa Yay.
- Efil, İ., (1999), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, İstanbul, Alfa Yay.
- Efil, İ., (2003), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvencesi Yönetimi*, 5. Baskı, İstanbul, Alfa Yay.
- Elma, C. - Demir, K., (2007), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara, Anı Yay.
- Eren, E., (2009), *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul, Beta Yay.
- Eren, E., (2010), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yay.
- Ergin, C., (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi; Psikolojik Bir Yaklaşım*, Ankara, Academyplus Yay.
- Eymen, U.E., (2007), *SPSS 15 Veri Analiz Yöntemleri*, e-kitap, İstatistik Merkezi Yayın No:1. (<http://www.istatistikmerkezi.com>)
- Güney, S., (2007), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yay.
- Gürüz, D. – Gürel, E., (2009) *Yönetim ve Organizasyon; Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yay.
- Griffin, W. R., (1999), *Management*, Boston, New York, Houghton Mifflin Com.
- Hamel, G. - Breen, B., (2007), *Yönetimin Geleceği, Çeviren: F. GÜLFİDAN*, İstanbul, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yay.
- Karalar, R. -Özalp, İ. -Maviş, F. -Geylan, R. -Tenekecioğlu, B. -Şahin, M. - Çömlekçi, F. -Aydın, N., (2008), *Genel İşletme*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul, Beta Yay.
- Marşap, A., (2009), *Yönetimsel Sistem; Buluşçu Yönetimsel Sistemin Geleceği*, 2. Baskı, Ankara, Gazi Yay.
- Memduhoğlu, H. B. - Yılmaz, K., (2010), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Pegem Akademi Yay.
- Menteş, A., (2009), *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*, İstanbul, Derin Yay.
- Murata, K. - Harrison, A., (1995), *Japon Yönetim Teknikleri*, İstanbul, Rota Yay.
- Nohutçu, A. - Balcı, A. (2005), *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması*, İstanbul, Beta Yay.
- Ömürgönülşen, U., (2003), “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği” içinde *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Acar, M. - Özgür, H. (der.), Nobel Yayınları, Ankara, 2003.
- Özalp, İ. -Şahin, M. -Zeytinoğlu, G.N. - Geylan, R. - Besler, S. –Tonus, S. - Demirci, E., (2008), *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Özer, M. A., (2008), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara, Nobel Yay.

- Özevren, M., (2008), *Yönetim Düşünce Sistemi ve Temel Kavramlar*, İstanbul, Beta Yay.
- Özkalp, E. - Kirel, Ç., (2004), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Öztekin, A., (2010), *Yönetim Bilimi*, 4. Baskı, Ankara, Siyasal Yay.
- Pfeffer, J. - Sutton, R.I., (2007), *Yeni Nesil Yönetim, Çeviren: İ.B. Kalınyazgan*, İstanbul, Mediacat Yay.
- Rehber, E., (2002), *Yüksek Öğretimde Kalite Sorunu - Akreditasyon ve Kalite Yönetimi*, Bursa, Uludağ Üniversitesi Yay.
- Sargut, A.S. -Özen, Ş. -Gökşen, N.S. -Oğuz, F. -Önder, Ç. -Üsdiken B. -Yıldırım, E., (2007), *Örgüt Kuramları*, İstanbul, İmge Yay.
- Şale, İ., (2001), *Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları*, Ankara, Seçkin Yay.
- Şimşek, H., (2007), *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yay.
- Şimşek, M. Ş. - Öge, H.S., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Konya, Eğitim Akademi Yay.
- Top, S., (2009), *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, İstanbul, Beta Yay.
- Tosun, K., (1992), *İşletme Yönetimi - Genel Esaslar*, Ankara, Savaş Yay.
- Tortop, N. -İsbir, E.G. -Aykaç, B. -Yayman, H. -Özer, M.A., (2007), *Yönetim Bilimi*, Ankara, Nobel Yay.
- Uçkan, B. -Kağnıcıoğlu, D., (2004), *Endüstri İlişkileri*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Ülgen, H. -Mirze, S.K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yay.

Makaleler:

- Alper, Y. - Demir, G., “İş Sağlığı Ve Güvenliği Kurulları'nın Etkinliği Ve Etkinliğin Ölçülmesi: Bursa'da Tekstil Ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt No 9, Sayı 2, No 283, 2007.
- Balcı, A., “Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması: Olumlu Perspektifler Ve Olası Zorluklar”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Aralık, 2005.
- Bengisu, M., “Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, Yaşar Üniversitesi E-Dergi, No:7/2, ss. 739-749, Temmuz, 2007.
- Çakır, Ö., “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 1, No: 95, 2001.
- Çopur, Z. - Varlı, B. E. - Avşar, M. - Şenbaş, M., “Ege Üniversitesi Hastanesi'nde Çalışan Ev İdaresi Personelinin İş Sağlığı ve Güvenliği Konusundaki Görüşlerinin İncelenmesi” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt:9, Sayı:1, 2006.
- Ekinci, F., “Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi” Maliye Dergisi, Sayı 155, ss. 175-185 Temmuz-Aralık, 2008.
- Erkılıç, T. A., “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması”, GAU Journal of Social & Application Sciencies, 2(4), ss. 50-62, 2007. (<http://www.gau.edu.tr/tr/307/online-yayinlar>)
- Gül, H., “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2000.
- Keser, A., “Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, No:275,2002.
- Kocabaş, F., “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm” Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 10, s. 33-54, Haziran, 2004.
- Özçakar, N., “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi Cilt: 39, Sayı: 1, ss. 106-124, 2010.
- Özer, M. A., “Günümüzde Yükselen Değer: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 59, Ekim-Aralık, 2005.
- Öztürk, M. - Sancak, S., “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, Yaşar Üniversitesi E-Dergi, No:7, ss. 761-794, Temmuz, 2007.

- Selimoğlu, E. - Yılmaz, H.B., “Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri”, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), , Yıl:5, Sayı:1, Ocak, 2009.
- Serin, H. - Aytekin, A., “Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi”, Bartın Orman Fakültesi Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 15, ss. 83-93, 2009.
- Sezer, Ö., “Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme”, Bülent Ecevit Üniversitesi, Uluslararası Yönetim, İşletme ve İktisat Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 8, ss. 147-171, 2008.
- Şengül, R., “Henri Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:14, Sayı 2, ss. 257-273, 2007.
- Toplu, D. B., “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği”, Türk Kütüphaneciliği Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 3 ss. 223-251, 1999. (<http://tk.kutuphaneci.org.tr>)
- Uysal, F.G., “Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2002. (<http://www.isguc.org>)
- Yıldırım, E., “Türkiye’deki Toplam Kalite Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”, Toplum ve Bilim Dergisi, Sayı 86, ss. 260-280, Güz, 2000.

Tezler:

- Biçim, D. E., *Yeni Yönetim Yaklaşımları Doğrultusunda Çalışanların İşyeri İç Yönetmeliklerinin Uygulanmasına Bakış Açısının İncelenmesi: Kamuda Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Budak, A., *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Pol Tesislerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2006.
- Coşgun, M., *Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010.
- Çankaya, H. P., *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.

- Erdoğan, S., *Yeni Yönetim Anlayışı Açısından Aidiyet Duygusu ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2006.
- Koçal, S., *Yüksek Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Hizmet Birimi, Öğrenci ve Öğretim Elemanı Başarı Değerlemesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998.
- Özçelikel, S., *Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007. (<http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browse/3623/>)
- Özdemir, G., *Performans Değerlendirme, Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.
- Yılmaz, M., *Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2003.

İnternet Kaynakları:

- <http://www.maliye.gov.tr> (10.04.2011)
- <http://www.tisk.org.tr/isveren.asp> (25.09.2011)
- <http://www.tse.org.tr/Turkish/kaliteYonetimi/sistembelge.asp> (25.09.2011)
- <http://www.akdeniz.edu.tr> (02.10.2011)
- <http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi> (20.08.2011)
- http://tr.wikipedia.org/wiki/Kalite_Kavram%C4%B1 (12.02.2012)

EKLER

EK 1: ANKET



T.C. SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Akdeniz Üniversitesi Rektörlüğüne bağlı **TS-EN-ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi** belgeli idari birimlerde çalışan personelin “Yeni Yönetim Yaklaşımları ve Kalite Yönetim Sisteminin Çalışma Hayatına Etkisi” hakkındaki bakış açılarını değerlendirmek üzere, Süleyman Demirel Üniversitesinde Yrd. Doç. Dr. Adnan ERTAN tarafından yönetilen yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket verileri sadece bilimsel amaçlı araştırma için kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Sorulara objektif ve samimi cevaplar vereceğinize inanıyorum. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

M. Salih KOÇHAN

Süleyman Demirel Üniv.-Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Çalışma Eko. ve End. İlişkileri Yüksek Lisans Öğrencisi

Demografik Bilgiler

1. Göreviniz
 Memur Uzman Şef Sorumlu Müdür
2. Yaşınız
 18 - 25 26 - 35 36 – 45 46 - 55 56 ve üstü
3. Cinsiyetiniz
 Bay Bayan
4. Eğitim Durumunuz
 Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
5. Biriminizdeki çalışma süreniz
 0 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 15 yıl 16 – 25 yıl 26 yıl ve üstü
6. Gelir Düzeyiniz
 1.000 – 1.500 TL arası
 1.501 – 2.000 TL arası
 2.001 – 2.500 TL arası
 2.501 – 3.000 TL arası
 3.001 TL'den fazla

1) ÜCRET	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
1) Maaş ve maaş artış oranları beni tatmin ediyor.					
2) Birimimizde eşit işe eşit ücret uygulanmaktadır.					
3) Mesai saatleri dışında ek iş yapmak zorunda değilim.					
4) "Kalite Yönetim Sistemi" ücret veya maaşımızı etkiledi.					

2) TERFİ	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
5) Kurumumuzda liyakat (hak etme) esasına göre terfi yapılır.					
6) Yaptığım işte yükselme (terfi) olanağım var.					
7) "Kalite Yönetim Sistemi" birimimizdeki terfi sistemini etkiledi.					

3) İŞİN NİTELİKLERİ	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
8) Yaptığım işte tüm bilgi, yetenek ve becerilerimi kullanma imkânım var.					
9) İş yükümü (yoğunluğumu) normal buluyorum.					
10) Yaptığım iş, özel bilgi ve yetenek gerektirir, bu konuda yeterli olduğumu düşünüyorum.					
11) Yaptığım iş kurumumuz için çok önemli.					
12) İşime zevkle geliyorum ve iş bitiminde "başarı" hissi duyuyorum.					
13) İş arkadaşlarım yaptığım işi başarılı buluyor.					
14) İşimle ilgili bir sorunu çözme konusunda, inisiyatif kullanma (bağımsız karar verme) şansına sahibim.					
15) Yaptığım iş sorumluluk duygumu artırıyor.					
16) "Kalite Yönetim Sistemi" bu kısımdaki (İşin Nitelikleri kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.					

4) ÇALIŞMA KOŞULLARI	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
17) İş ortamımızın fiziksel koşulları (aydınlatma, havalandırma, ısıtma, soğutma, toz v.b.) uygundur.					
18) Büro veya ofisimizin temizliği yeterlidir.					
19) İş esnasında can güvenliğimiz için (yaralanma, zehirlenme, sakat kalma, ölüm v.b) kurumumuz tarafından gerekli tedbirler alınıyor.					
20) Normal mesai saatleri dışında, fazla mesai yapıyoruz.					
21) "Kalite Yönetim Sistemi" çalışma koşullarımızda değişikliğe yol açtı.					

5) YÖNETİM POLİTİKALARI	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
22) Amirlerimiz, bizi işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görüyorlar.					
23) Amirlerimiz çalışanların memnuniyeti ve tatmini için samimi çaba gösterirler.					
24) Terfilerde adam kayırma yapılmaz.					
25) İmkânım olsa da başka bir kuruma geçmek istemem.					
26) İşimizde "işten çıkarılma tehlikesi" var.					
27) İşimdeki mesai saatleri, tatil ve izin durumundan memnunum.					
28) "Kalite Yönetim Sistemi" kurumumuzun yönetim politikalarını değiştirdi.					

6) DENETİM	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
29) Üst yönetim ve amirleriniz tarafından sık sık denetim yapılır.					
30) Üst yönetim ve amirleriniz tarafından yapılan denetimlerin çalışanı geliştirici, öğretici ve yararlı olduğunu düşünüyorum.					
31) "Kalite Yönetim Sistemi" birimimizde denetim konusunda değişikliğe yol açtı.					

7) İLETİŞİM	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
32) İşimiz ile ilgili iletişim araçlarının(telefon, fax, telsiz, internet v.b) yeterli olduğunu düşünüyorum.					
33) Amirlerimiz tarafından verilen talimatların açık, net ve anlaşılır olduğuna inanıyorum.					
34) İşimle ilgili ihtiyaç duyduğum bilgiye ve kişilere rahatlıkla ulaşabiliyorum.					
35) “Kalite Yönetim Sistemi” iletişim konusunda bazı gelişmeler sağladı.					

8) ROL YAPISI	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
36) Görev, yetki ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.					
37) Birbirinden farklı ve tutarsız işlerde görevlendirildiğimi düşünüyorum.					
38) Bilgi, beceri ve kişiliğimle işyerinde önemli bir yere sahip olduğumu düşünüyorum.					
39) Görevimle ilgili başarı kriterlerini biliyorum.					
40) Amirlerim tarafından bana verilen görevler, bilgi yetenek ve eğitim düzeyime uygun.					
41) İş arkadaşlarım benim ne iş yaptığımı ve görevlerimi bilirler.					
42) “Kalite Yönetim Sistemi” bu kısımdaki (Rol Yapısı kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.					

9) LİDERLİK	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
43) Amirlerimiz gerektiğinde sorunlarımız ile yakından ilgileniyor ve çözümünde yardımcı oluyorlar.					
44) Amirlerimiz yaptığımız işin önemli olduğunu hissettirecek şekilde(övme ve takdir etme) davranırlar.					
45) Amirlerimizi işimiz konusunda fikirlerimize önem verir.					
46) Amirlerimiz tüm çalışanlara adil (eşit) şekilde davranır.					
47) İş ile ilgili olsa da olmasa da, tüm problemlerimizi rahatlıkla amirlerimiz ile paylaşabiliyoruz.					

48) İşimdeki başarımın amirlerim tarafından engellendiğine inanıyorum.					
49) “Kalite Yönetim Sistemi” bu kısımdaki (Liderlik kısmı) maddelerden en az birini etkiledi ve bakış açımı değiştirdi.					

10) ÇALIŞMA GRUBU ve İŞ ARKADAŞLARI	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
50) İş arkadaşlarım ve iş grubumla iyi anlaşıyorum.					
51) İşimi yaparken, ihtiyaç duyduğumda, iş arkadaşlarım bana yardımcı oluyor.					
52) “Kalite Yönetim Sistemi” çalışma grubu ve iş arkadaşlarımla ilişkilerimi etkiledi.					

11) SENDİKA	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
53) Sendikal haklarım var ve kullanabiliyorum.					
54) Sendika veya sendikalar kurumumuzda veya iş kolumuzda önemli bir etkiye sahiptir.					
55) Kurumumuzda herhangi bir sendikaya üye olma konusunda zorlayıcı veya engelleyici bir unsur yoktur.					
56) “Kalite Yönetim Sistemi” sendika konusunda bakış açımı değiştirdi.					

12) HİZMET İÇİ EĞİTİM	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
57) Görevimle ilgili ihtiyaç duyduğum hizmet içi eğitimi aldım veya alıyorum.					
58) Kurumumuzda veya birimimizde hizmet içi eğitime önem verilir.					
59) Hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu düşünüyorum.					
60) “Kalite Yönetim Sistemi” kurumumuzdaki hizmet içi eğitim sistemini etkiledi.					

13) KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ	1 Tamamen Katılıyorum	2 Katılıyorum	3 Kararsızım	4 Katılmıyorum	5 Kesinlikle Katılmıyorum
61) Kurumumuzda Kalite Yönetim Sistemine geçildikten sonra, genel olarak çalışma koşullarımda değişiklik oldu.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Mehmet Salih KOÇHAN

Doğum Yeri ve Yılı : Şanlıurfa - 1979

Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi - Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri

Yüksek Lisans Öğrenimi : Süleyman Demirel Üniversitesi - Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

İngilizce – Orta Düzey

İş Deneyimi :

1. Akdeniz Üniversitesi Manavgat MYO – 2009 -

2. Akdeniz Üniversitesi Serik MYO – 2007 - 2009

3. İstanbul Teknik Üniversitesi – 2005 - 2007

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

1.

2.

3.

4.

5.