

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

137464

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ VE YURTKUR TRABZON
YURDU MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMASI**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ekrem CENGİZ

137464

Haziran-2003

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME PROGRAMI

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE GEÇİŞ SÜRECİ VE YURTKUR TRABZON

YURDU MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMASI

Ekrem CENGİZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimleri Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (İşletme)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 06.06.2003

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 23.06.2003

Tezin Danışmanı

: Yrd. Doç. Dr. Taner ACUNER

Jüri Üyesi

: Prof. Dr. Kamil Yazıcı

Jüri Üyesi

: Yrd. Doç. Dr. Tuba Yakıcı AYAN

Enstitü Müdürü

: Prof. Dr. M. Alaaddin YALÇINKAYA

Haziran-2003

TRABZON

0. SUNUŞ

00. Önsöz

Ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve kültürel yapılarındaki değişiklikler ve de teknolojik alandaki yenilikler, işletmeler arasındaki rekabet şartlarında önemli farklılıklar meydana getirmekle beraber, kamu kurum ve kuruluşların da bu rekabet ortamına sürüklemiştir. Kamu kurumlarının verimlilik ve etkinlik koşullarına göre hizmet üretebilmesi ve çağın gereklerini yerine getirebilmesi için maliyet, kalite ve müşteri memnuniyeti kavramlarını özümsemesi gerekmektedir. Bir yönetim sistemi olan Toplam Kalite Yönetimi(TKY), bu üç unsurun gerçekleştirilmesinde önemli bir araç olması nedeniyle son yıllarda gerek özel, gerekse kamu kurumlarında geniş bir uygulama alanı bulmuştur. TKY felsefesi, insan ilişkilerine dayalı, katılımcı ve sistem yaklaşımı doğrultusunda çağdaşlaşmak isteyen örgütlere sürekli mükemmelliği sağlayacak olanakları yaratmaya ve gerekli koşulları düzenlemeye ışık tutar.

Bu çalışma Türkiye’de hizmet sektöründe bulunan kurumların TKY’ye geçme çabalarına temel olabilecek, yol göstererek motivasyonu yükseltebilecek bir araştırmadır. Bu araştırmada, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu(Yurtkur)Trabzon Yurdu Müdürlüğünün TKY’ye geçiş aşamasında hazır bulunurluluk düzeyinin tespiti amacıyla personel tutumu incelenmiştir.

Araştırmamda yol gösteren danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Taner Acuner’e, makale ve tez yazımı konusunda uygulamalı bilgi veren Yrd. Doç. Dr. Birdoğan Baki’ye ve değerli hocamız Prof. Dr. Kamil Yazıcı’ya teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezimin başlangıcından son aşamasına kadar hep yanımda olup, yardımlarını esirgemeyen biricik sevgili eşim Sevil Öztürk Cengiz’e de minnettarlığımı bildiririm.

01. İçindekiler

Sayfa Nr.

0. SUNUŞ

00. Önsöz.....	III
01. İçindekiler.....	IV
02. Özet	IX
03. Summary.....	X
04. Tablolar Listesi.....	XI
05. Grafikler Listesi.....	XIV
06. Kısaltmalar Listesi.....	XVII

GİRİŞ.....	1-2
------------	-----

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE.....	3-16
10. Kalitenin Tanımı.....	3
101. Yurtkur'da Kalitenin Tanımı.....	5
11. Kalitenin Boyutları.....	6
110. Yurtkur'da Kalitenin Boyutları.....	7
12. Kalite Maliyetleri.....	7
120. Yurtkur'da Kalite Maliyetleri.....	8
13. Kalitenin Evrimi.....	10
130. Kalite Kontrolü.....	11
131. Kalite Güvencesi.....	11
132. Toplam Kalite Yönetimi.....	12
14. Yurtkur'da Kalitenin Gelişimi.....	12
15. Yıllar İtibariyle Kalite Olgusuna Bakış.....	13
16. Kalitenin Öncüleri.....	13
160. W. Edwards Deming.....	13

161. Phil Crosby.....	15
162. J.M. Juran.....	15
163. A.V. Feigenbaum.....	16
164. K. Ishikawa.....	16
165. G. Taguchi.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

2. YURTKUR'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	17-31
20. Yurtkur	17
201. Yurtkur'un Tarihçesi.....	17
202. Yurtkur'un Mevzuatı.....	18
203. Yurtkur'un Teşkilat Yapısı.....	18
204. Yurtkur'un Hizmetleri.....	18
21. Toplam Kalite Yönetimi.....	19
210. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	19
211. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	22
212. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması.....	22
22. Kamuda Kalite.....	24
220. Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Geçişin Nedenleri.....	24
221. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	25
2210. Genel Sorunlar.....	25
2211. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar.....	25
222. Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi.....	26
23. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetimi.....	27
230. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Sonucu Beklenen Yararlar.....	27
231. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar.....	28
232. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Prensipleri.....	28
233. Yurtkur'da Kalite Organizasyonunun Oluşturulması.....	29

2330. Kalite Konseyi.....	29
2331. Kalite Yürütme Kurulu.....	30
2332. Kalite Liderlerinin Belirlenmesi.....	31
2333. Kalite Rehberlerinin Seçimi.....	31

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YURTKUR'DA UYGULANMASI.....	32-56
30. Hedef Sürekliliğinin Oluşturulması.....	32
31. Yeni Bir Felsefe Benimsemek.....	34
310. Müşteri Odaklılık.....	34
311. Toplam Kalite Kültürü Oluşturmak.....	36
32. Kaliteye Ulaşmak İçin Kontrolü Temel Almaktan Vazgeçmek.....	39
33. Sadece Fiyatı Temel Alarak İş Verme Uygulamasını Kaldırmak.....	40
34. Sürekli ve Sonsuza Kadar Sistemin Ürün ve Hizmetlerini İyileştirmek.....	42
35. Eğitimi Kurumsallaştırmak.....	44
36. Liderliği Kurumsallaştırmak.....	46
37. Korkuyu Söküp Atmak.....	47
38. Bölümler Arası Engellerin Yıkılması.....	49
380. Takım Çalışması.....	49
381. İletişim.....	51
382. İşbirliği.....	52
39. Sloganları ve Nasihatları Ortadan Kaldırmak.....	52
310.Çalışma Standartlarını ve Hedeflerle Yönetimi Ortadan Kaldırmak.....	53
311.İnsanların Yaptıkları İşten Gurur Duymalarını Önleyen Engelleri Ortadan Kaldırmak.....	54
312. Canlı Bir Eğitim Programı Yürütmek.....	55
313. Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Herkesi Seferber Etmek.....	56

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. METODOLOJİ.....	57-63
40. Giriş.....	57
401. Araştırmanın Amacı.....	58
402. Konuyla İlgili Yapılan Araştırmalar.....	58
403. Araştırma Soruları.....	58
41. Araştırma Yöntemi.....	59
410. Araştırma Modeli.....	59
411. Araştırma Evreni.....	59
412. Veri Toplama Aracı.....	59
413. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	61

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM.....	64-145
50. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	64
501. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	65
502. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
503. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem) Göre Dağılımı.....	67
51. Çalışanların İş Tatmini Seviyesi.....	69
52. Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü.....	72
53. Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü.....	76
54. Organizasyonel Kültür Faktörü.....	80
55. Katılımcılık Faktörü.....	84
56. Ekip Çalışması Faktörü.....	88
57. Haberleşme ve İletişim Faktörü.....	92
58. Karar Alma Süreci Faktörü.....	96
59. İş Eğitimi Faktörü.....	100
510. Ödüllendirme ve Terfi Faktörü.....	104
511. Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü.....	108
512. Denetleme Faktörü.....	112
513. Sorunların Çözülmesi Faktörü.....	116

514. Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü.....	120
515. Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü.....	124
516. Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü.....	128
517. Müracaatçı İzlenim Faktörü.....	132
518. Yetki ve Sorumluluk Faktörü.....	136
519. Organizasyonel Yapı Faktörü.....	140
520. Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne Ait İş Tatmini Formülü.....	144

6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	147-155
---------------------------	---------

YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	156-168
-----------------------------	---------

EKLER

ÖZGEÇMİŞ



02. Özet

TKY, iş hayatının bütününde rekabeti, esnekliği, etkinliği geliştiren bir yönetim metodudur. TKY üretim işletmelerine uygulanabileceği gibi hizmet işletmelerine de uygulanabilir bir yönetim sitilidir. Organizasyonun her seviyesinde, her aktiviteyi, her departmanı ve her çalışanı kapsar. Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve değer üretebilmek için gerek birey gerekse takım halinde çalışmalarına olanak sağlayan kapsamlı bir yoldur.

TKY mümkün olan en düşük maliyetle müşteri tatminini sürekli artırmayı ana amaç edinen, birey odaklı bir yönetim sistemidir. Bütün departmanlarda yatay ve dikey örgütlenmelerin hepsini ve bunların türevlerini içeren sistematik kapsamlı bir yaklaşımdır.

Bu araştırmada Yurtkur'da görev yapan personelin TKY yaklaşımına dair tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma modellerinden tarama modeli kullanılmış olup, tam sayım yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu, çalışanların sosyo-demografik özellikleri ve TKY'ye yönelik düşüncelerini belirlemeyi amaçlayan toplam 22 sorudan oluşmuştur. Verilerin çözümü için SPSS(Statistical Package for Social Science) paket programı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında bulunan Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne bağlı 134 personelden 125 çalışana ulaşılabilmektedir.

Bu araştırma sonucunda Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nde görev yapan personelin TKY ile ilgili düşünceleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda çalışanların iş tatminlerinin seviyesi ile TKY'nin temel ilkelerinin uygulanma düzeyi arasında bir ilişki bulunmuştur.

03. Summary

TQM is a way of managing to improve the effectiveness, flexibility and competitiveness of a business as a whole. It applies just as much to service industries as it does to manufacturing. It involves whole companies getting organized in every department, every activity and every single person at every level. It is a comprehensive way of working throughout the organization which allows all employees as individuals and teams to add value and satisfy the needs of the customer.

TQM is a person-focused management system with the main target of continually increasing customer satisfaction at the lowest possible cost. TQM is a comprehensive systemic approach which comprises both horizontally and vertically, across all departments and functions, all employees of an organization and their interfaces.

In this research, efforts are made to determine the view of personnel of Higher Education Credit and Dormitory Institution(HECDI) about TQM. In the research, as one of the research models, the one which is termed 'Descriptive Survey Model' is used. The population of the research is formed by the personnel of HECDI and all of the personnel are covered.

The Questionnaire Form used in the research, contained total of 22 questions which were aimed at determining the views of the personnel about TQM and there were the questions about their socio-demographic characteristics. For data analysis, the program named SPSS was used.

As a result of the efforts, of the 134 personnel of the HECDI, 125 personnel were reached for study purposes.

In conclusion, It has been determined that there were relationship between the job satisfaction of the personnel and application level of the basic principle of TQM

04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri	64
2	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	65
3	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	66
4	Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem) Göre Dağılımı.....	67
5	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi Dağılımı.....	69
6	Çalışanların İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Değişkenlere Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	71
7	Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Dağılımı.....	72
8	Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	74
9	Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü.....	76
10	Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	78
11	Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	80
12	Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	82
13	Katılımcılık Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	84
14	Katılımcılık Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	86
15	Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	88

16	Ekip Çalışması Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	90
17	Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	92
18	Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesinin Demografik değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	94
19	Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	96
20	Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	98
21	İş Eğitimi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	100
22	İş Eğitimi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	102
23	Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	104
24	Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	106
25	Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	108
26	Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	110
27	Denetleme Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	112
28	Denetleme Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	114
29	Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	116
30	Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	118
31	Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	120

32	Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	122
33	Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	124
34	Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	126
35	Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	128
36	Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	130
37	Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	132
38	Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	134
39	Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	136
40	Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	138
41	Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	140
42	Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	142
43	İş Tatmininin Yorumlanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	144

05. Grafikler Listesi

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	65
2	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	66
3	Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	67
4	Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem) Göre Dağılımı.....	68
5	Çalışanların İş Tatmini Seviyelerinin Dağılımı.....	70
6	Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Dağılımı.....	73
7	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	75
8	Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Dağılımı.....	77
9	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	79
10	Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	81
11	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	83
12	Katılımcılık Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	85
13	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Katılımcılık Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	87
14	Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	89
15	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	91
16	Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	93
17	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	95
18	Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	97

19	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	99
20	İş Eğitimi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	101
21	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle İş Eğitimi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	103
22	Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	105
23	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	107
24	Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	109
25	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	111
26	Denetleme Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	113
27	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Denetleme Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	115
28	Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	117
29	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	119
30	Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	121
31	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	123
32	Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	125
33	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	127
34	Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	129
35	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	131
36	Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	133
37	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	135
38	Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	137
39	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	139
40	Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesi Dağılımı.....	141

41	Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki.....	143
----	--	-----



T.C. YÜKSEKÖRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

06. Kısaltmalar Listesi

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
APK	: Araştırma Planlama Koordinasyon
ASQC	: American Society of Quality Control
A.Ş	: Anonim Şirketi
EOQC	: Europe Organization of Quality Control
ISO	: International Organization of Standardization
ITC	: International Trade Center
SPSS	: Statistical Package for Social Science
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YURTKUR	: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu

GİRİŞ

Temeli 1900'lü yılların başında Taylor tarafından atılan ve uygulamada daha çok Fordist üretim sistemi olarak anılan Batı Yönetim Yaklaşımı yerini Post-Fordist yaklaşımlara bırakırken yaşanan yoğun rekabet ortamında bir rekabet unsuru olarak kaliteyi ön plana çıkarmış ve bu gelişmeler Batıda yönetim düşüncesinde bir kalite hareketi başlatmıştır.

Günümüzde farklı kalite uygulamaları ve bu doğrultuda TKY konuları, çağdaş ve yeni yaklaşımlardan yararlanan işletmeler için son derece önemli uygulama alanları haline gelmiştir. Bunun nedeni işletmelerin kalite uygulamaları ile verimliliklerini artırabilmeleri, kar oranlarını yükseltebilmeleri, maliyetlerini düşürebilmeleri ve rekabette avantajlı konuma geçme olanağı yakalamalarıdır.

Çağdaş yönetim ile paralel giden kalite kontrol uygulamaları öncelikle ABD (Amerika Birleşik Devletleri)'de istatistiksel kalite kontrolü biçiminde ortaya çıkmış, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bütün dünyaya yayılmıştır. Japonya'da 1948-1960 yılları arasında ürün ve bölüm bazında kalite kontrol başlamış ve bunu toplam kalite uygulamaları takip etmiştir. Günümüzde TKY, gelişmiş olan tüm ülkelerde alanlarında lider olan işletmeler tarafından uygulanmaktadır.

Bugün sadece örgütler için değil, tüm kuruluşlar için TKY bir gereklilik halini almıştır. Çünkü; günümüz rekabet ortamında, müşterilerin artan beklentileri, iyinin ve mükemmelliğin ötesinde dünya çapında olmanın hedef seçilmesi, teknolojinin gelişme hızı, kalitesizliğin artan maliyeti, artan uluslararası rekabet, insana duyulan bakışın değişmesi ve özellikle insanın öneminin artması TKY'yi gerekli kılmıştır.

Günümüz global olarak çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemdir. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler, sosyal alanda ve üretim anlayışındaki hızlı değişim, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemiştir. Evrensel olarak

nitelendirilen temel ilke ve yapılar bir zamanlar faydalı ve etkin olmuşsa da günümüz dinamik dünyasında olanları karşılayamamaktadır. Gerek kamu gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçim ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi, amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gereği kaçınılmaz bir hal halini almıştır. Bu değişim gerekleri TKY pratiğiyle karşılanabilmektedir. Bu özelliğiyle TKY felsefesi günümüzün ihtiyaçlarını karşılayabilen bir yönetim pratiğidir.

TKY'nin üretim sürecinde sürekli kalite kontrol anlayışı, Türk Kamu Yönetiminin düşük kalite, vatandaş tatminsizlikleri gibi sorunların çözümünde yararlı olabilir. Ayrıca kamu sektöründe, politik kurallar yerine piyasa kurallarının geçerliliğini sağlamak için yarı-özerk bir yapıda oluşturulan kamu ekonomik girişimlerinde ve benzer diğer kuruluşlarda TKY anlayışı olumlu sonuçlar doğurabilir.

Sosyal hizmet uygulamalarının ülke düzeyinde etkinliğini artıracak, birey ve toplum yaşamına katkısını maksimize edecek TKY anlayışının bir sosyal hizmet kurumu gibi işleyen Yurtkur'da uygulanması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu araştırmada Yurtkur'un TKY'ye geçiş aşamasında karşılaşılabileceği sorun alanları belirlenmeye çalışılmış ve öneriler getirilmiştir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, kalitenin tanımı, boyutları, evrimi, öncüleri Yurtkur referans edilerek ele alınmıştır. İkinci bölümde, TKY anlayışı, Yurtkur'un tarihçesi, teşkilat yapısı, Yurtkur'daki Toplam Kalite uygulamaları, beklenen yararları, karşılaşılabilecek zorluklar ele alınmış, ayrıca kamuda Toplam Kalite ve Türkiye'de Kamuda kalite anlayışı irdelenmiştir. Üçüncü bölümde Deming'in 14 ilkesi ışığı altında Yurtkur'un TKY'ye geçişinin mümkün olabilecek bir varyasyonu belirtilmiştir. Ve TKY uygulama süreci aşama aşama gösterilmiştir. Dördüncü, beşinci ve altıncı bölümlerde Yurtkur'un TKY'ye geçiş sürecinde meydana gelebilecek olası problemleri önceden görebilmek amacıyla Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nde bir anket çalışması yapılmış ve sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KALİTE

10. Kalitenin Tanımı

Kalite günümüz işletmelerinin en çok konuşulan kavramlarından birisidir. Çünkü; kalite sadece teknik bir yöntem olmaktan çıkmış, işletmelerin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetim aracı olarak kabul görmeye başlamıştır (BERTHOD, 1996, s.30).

Kalite; ürün tatmini sağlamak amacıyla bir ürünün müşteri gereksinmelerine uyum koşullarını tanımlayan özellikleridir. Kalite kusur barındırmamaktır (JURAN, 1998, s.22; PLSEK, 1999, s.21).

Kalite; bir ürün veya hizmetin geliştirilmesi gereken bir veya daha fazla karakteristik özelliğidir. İş hayatında başarı, büyüme ve rekabetçi ortamda ayakta kalma kaliteyi anlama ve uygulamaya bağlıdır (MONTGOMERY, 1997, s.2).

Kalite; tatmin edici bir üretimin en düşük maliyetle ve tüketicilerin ihtiyaçlarını hemen giderebilme yeteneği olarak tanımlanabilen, işletmelerde sosyal açıdan ve insan geliştirmede bir vektör görevi gören, eski ama eskimeyen bir kavramdır (EFİL, 1999, s.32).

Avrupa Kalite Kontrol Birliği (EOQC)'ye göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerin bazıları: boyut, biçim, kimyasal ve fiziksel özellikler, ömür ve güvenirliliktir.

Juran'a göre kalite; amaca uygunluk derecesidir. Taguchi'ye göre ise ürünün müşteri eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır (KOVANCI, 2001, s.2-3).

Diğer bir ifade ile kalite; kullanılmakta olan ürün yada hizmetin müracaatçıların beklentilerine cevap verebilmesine olanak sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin tümüdür (YOLCUOĞLU, 2001, s.12).

Crosby'e göre kalite; bir ürünün gereklilere uygunluk derecesidir. ISO 8402'e göre bir ürünün yada hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı, Amerikan Kalite Kontrol Derneği (ASQC)'e göre ise bir mal yada hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür (BOZKURT-ODAMAN, 2000, S.4).

İnsanlar kaliteyi farklı şekillerde tanımlarlar. Kimine göre kalite mükemmellik, zirve; kimine göre de noksansız üretim ve hizmettir. Bugün birçok yönetici kaliteyi müşteri memnuniyeti olarak görmektedir. Buna kısaca kullanıma uygunluk denilmektedir. Başka bir deyişle müşteri beklentilerini karşılamak ve hatta aşmaktır (EVANS-DEAN, 2000, S.9).

Kalite, maliyet ve üretkenlik açısından en insancıl olanıdır ve bir firmanın kültür ve yapısını iyileştirmenin en faydalı ilk adımıdır (KONDO, 1999, s.27).

Kalite, Türkçe'ye Fransızca'daki 'Qualite' kelimesinden geçmiş olup, bir şeyin iyi veya kötü olma özelliğini, niteliğini ifade eder. Türkçe karşılığı vasıftır. Kalite yine sözlüklere göre mükemmel, noksansız, kusursuz, hatasız ve en iyisi demektir (FINDIKLI, 1997, s.331).

Kalite, mutlak anlamda en iyi demek değildir. Bunun yerine 'Optimum kalite' kavramı esas olmalıdır. Kalite kadar üretkenlikte önemlidir. Üretkenlik, her bir girdi için daha fazla çıktı yerine her girdi için daha iyi kalitede ürün ve hizmet çıktısı sağlamaktır. Kaliteyi üretkenlikle birlikte geliştirme esas olmalıdır. Kalite öncelikle ekonomik bir faaliyettir (ÖZENCİ-CUNBUL, 1993, s.1).

Türkçe de kalite dendiği zaman pahalı kelimesi akla gelmektedir. Fakat kaliteyi her zaman maliyet ve fiyatla bütünleştirerek genelleme yapmak bizi yanlış sonuçlara götürür. Çünkü; kalite her zaman fiyatla bağdaşmaz. Kalite düşük gelir düzeyinde biri için farklı, yüksek gelir düzeyinde bir kişi için farklı olabilir. Dolayısıyla kalite göreceli bir kavramdır. Günümüzde kalite pek çok özelliği bünyesinde barındıran bir anlayış haline gelmiştir (ACUNER, 2000, s.9).

Kalite, uygun ürün üretmek, mükemmelliğe sistematik yaklaşmak, verimlilik, etkinlik, sıfır hata, pazar patını artırmak ve devam ettirmek anlamlarına da gelir (ITC, 1999, s.12; DUBYNS-CRAWFORD, 1991, s.276).

Kaliteye kullanıcının bakış açısından bakılmalıdır. Kalitenin bir tanımı, ürünü müşteri açısından geliştiren her şey olmasıdır. Kalitenin bazı yönleri kolayca teşhis edilebilir ama diğer yönleri kolayca teşhis edilemez ve ölçülemez. Bu nedenle farklı kalite tanımları ortaya çıkmıştır (AGUAYO, 1996, s.47).

Kaliteyi tanımlamadaki zorluk, alıcının ödemeyi kabul edebileceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulmasıdır (DEMING, 1998, s.138).

101. Yurtkur'da Kalitenin Tanımı

Yurtkur'da kalite dendiği zaman şunlar anlaşılmaktadır (YURTKUR, 2002, s.146):

- Yurt hizmetlerinde kalite önemlidir. Muhtemel sorunları önceden tahmin edip tedbirlerini alarak önlemeden geçer.
- Yurt hizmetlerinde kalite öğrenci tatminidir. Öğrencilerinin beklentilerinin öğrenilip yerine getirilerek memnun edilmesidir.
- Yurt hizmetlerinde kalite verimliliktir. Sürekli eğitilen, ihtiyaç duyduğu araç ve gereçlerle desteklenen yurt personelinin standartlara uygun sayıda öğrenciye hizmet götürmesidir.
- Yurt hizmetlerinde kalite etkinliktir. Yurt yatak kapasitenin tamamına yakınında veya tamamında öğrenci barındırılmasıdır.

- Yurt hizmetlerinde kalite öğrenci beklenti ve ihtiyaçlarının en kısa zamanda karşılanmasıdır.
- Yurt hizmetlerinde kalite programlı çalışmaktır.
- Yurt hizmetlerinde kalite, barınma hizmetlerinin ucuz maliyetle gerçekleştirilmesidir.

11. Kalitenin Boyutları

1984 yılında D. Garvin kalitenin tanımı kapsamında bulunan, hepsi kaliteyi tanımlayan birbirinden farklı sekiz özelliği şu şekilde belirlemiştir (BOZKURT, 2000, s.13; AKAL, 2000, s.28):

- Performans: Üründe bulunan birincil özellikler; yani ürün veya hizmetin işlevini yerine getirebilme kabiliyeti.
- Diğer Unsurlar: Ürünün veya hizmetin çekiciliğini sağlayan diğer özellikler.
- Uygunluk: Belirlenen özelliklere, belgelere ve standartlara uygunluk.
- Güvenirlilik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde performansının sürekliliği.
- Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği.
- Hizmet Görürlülük: Ürüne ilişkin sorun ve şikayetlerin kolay çözülebilirliği.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği.
- İtibar: Ürünün veya diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansı

Bu özelliklerden önemlileri veya hangisinin daha önemli olduğu ve istenilen kalitenin tanımına hangi özelliklerin uygun olduğu , farklı müşteri ve pazarlamacı grupları tarafından farklı olarak belirlenebilmektedir (TAVMERGEN, 2002, s23).

Bu sınıflandırmanın dışında, farklı boyut sınıflandırmaları da ortaya çıkmıştır. Schroder kalite boyutunu dört elamanlı olarak belirlemiştir. Bunlar; tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, ulaşılabilirlik ve alan hizmetleridir (BOZKURT-ODAMAN, 2000, s.6; NEMLİ, 2001, s.31).

Bunların haricinde yenilik, etkinlik, empati, sorumluluk, devamlılık, verimlilik, servis edilebilirlik, teminat, kişisel perspektif kalite boyutları arasında sayılabilir .Bunlar gibi daha

birçok kalite boyutu saymak mümkün olmakla birlikte tam olarak genel kabul görmüş olan yoktur. (MIYAUCHI, 1999, s.19).

110. Yurtkur'da Kalitenin Boyutları

Heterojen ve elle tutulamaz yapısı nedeniyle Yurtkur'un sunduğu hizmetin kalitesinin değerlendirilmesi zordur. Ama Yurtkur'un hizmet kalitesi boyutlarını belirleyerek bu sorun kısmen aşılabılır. Bu boyutlar (TAVMERGEN, 2002, s.32):

- Yurtkur'un fiziksel özelliklerinin yeterliliği.
- Yurtkur'da hizmetlerin söz verildiği şekilde yerine getirilmesi.
- Yurtkur çalışanlarının hızlı hizmetleri ile müracaatçı bekleme sürelerinin en aza indirilmesi.
- Yurtkur çalışanlarının müracaatçılara yardımsever davranışları.
- Yurtkur'da müracaatçılara sunulan itinalı hizmetlerin, onların beklentilerini karşılayıp karşılamadığının saptanması

12. Kalite Maliyetleri

Kalite maliyeti, meydana gelebilecek hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamulün üretim esnasında veya müşteriye tesliminden sonra görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyet olarak tanımlanabilir (YÜKÇÜ, 1999, s.90).

Kalite kavramı önceleri mamule yapılan bir katkı olarak değerlendirildiğinden, kalite maliyetinden söz edilmesi mümkündür. Mamul kalitesinin yükseltilmesi, kalite maliyetlerinin artırılmasına bağlıdır (KARCIOĞLU, 2000, s.106).

Oysa son yıllarda kalitenin, üretim süreci içerisinde gerçekleştirilebileceği ve kalite kontrolünün ise bu hedefe ulaşmak için üretim sisteminin her safhasında sürdürülen faaliyetlerden bir bütün oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu anlayış kalite maliyeti ile ilgili görüşleri değiştirmiştir. Kalite kontrolü bu yeni şekliyle kalitesiz üretimi önleme görevini üretim sisteminin entegre bir parçası olarak yerine getirmektedir. Böylece kaliteyi artırma

maliyetlerinden değil, kalitesizliğin maliyetinden söz edilmektedir (TANPEŞKİRCİOĞLU, 1989, s.26).

Kalitesizlik maliyeti; gerçek operasyon maliyeti ile sistemde ve çalışanlarda her hangi bir aksaklık, hata olmaksızın oluşabilecek ve olması gereken operasyon maliyeti arasındaki farktır (KRISHNAN ve diğerleri, 2000, s.844).

Hatalı malın maliyeti üretim hattında ilerledikçe şaşırtıcı derecede artar. Eğer müşteriye ulaşırsa değeri ölçülmemesine rağmen maliyeti en büyük değere ulaşır (AGUAYO, 1996, s.52).

120. Yurtkur'da Kalite Maliyetleri

Yurtkur, hizmet ağırlıklı bir Kamu Kurumu niteliğinde olup, Kamuda genel olarak görülen reaktif yönetim anlayışının doğal bir uzantısıdır. Dolayısıyla kalitesizliğin maliyetine tahammüle mecburdur. Kamu Kurum ve Kuruluşları her ne kadar verimlilik ve etkinlik ilkesine göre çalışmaya çaba gösterebilirler de, mekanistik bürokratik yönetim anlayışıyla bu amaca ulaşmaları çok zordur. Bütün imkansızlıklara rağmen Yurtkur elindeki kısıtlı bütçe ve imkanlarla diğer Kamu Kurumlarına göre bir adım ilerdedir.

Yurtkur 2001 yılında toplam 398 trilyon Öğrenim Kredisi vermiş, Fakat; bunun ancak 17.6 trilyonunu öğrencilerden tahsil edebilmiş, yine 2001 yılında 103.9 trilyon Katkı Kredisi dağıtmış, ancak bu miktarın 6.1 trilyonunu geri alabilmiştir (YURTKUR, 2002, s.340). Dolayısıyla bir yılda çok büyük bir zarara uğramıştır. Bu zararın bir daha meydana gelmesini önlemek için kredi ödenen öğrencilerin bir banka titizliğiyle araştırılıp, kredinin geri ödenmemesi durumunda hukuki takibatı başlatmak ve sonuna kadar gitmek gereklidir. Fakat elde bulunan az sayıda Kurum avukatıyla bu sorunun ne kadar aşılabileceği bir soru işaretidir.

Bazı Kamu Kurumunda olduğu gibi, Yurtkur'da da bütün kayıtlar kağıtlar üzerinde yapılmakta ve üç-beş nüsha halinde çoğaltılıp saklanmakta ve ilgili birimlere gönderilmektedir. Bütün Türkiye genelinde Kamu Kurumlarında bürokrasi gereği yapılması zorunlu olan bu durum, inanılmaz boyutlarda kağıt israfına neden olmaktadır.

Buna çare olarak Yurtkur bütün birimlerini kapsayan bir bilgisayar ağı kurma projesi başlatmış ve bu proje yakın bir zamanda sonuçlanacaktır. Böylece hem hizmetler daha hızlı,kaliteli ve etkin olacak hem de kağıt israfının önüne geçilebilecektir.

Öğrencilerden alınan aylık yatak ücreti 2002 yılında 30 milyon lira olup, bir öğrencinin Yurtkur'a yüklediği maliyet ise 90-100 milyon arasında değişmektedir (YUTKUR, 2002, s.76). Kaldı ki öğrencilere dağıtılan aylık toplam 12 milyon değerinde yemek bursunu da hesaba katarsak, Yurtkur öğrenci başına 70-80 milyon lira aylık zarara uğramaktadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik bunalımı düşündüğümüzde yurt ücretini artırmanın pek de mantıklı olmayacağı açıktır. Alternatif olarak maliyetlerin azaltılması bir çözüm olabilir. Bunun içinde, öğrencilerin devlet malına karşı hassas olması konusunda bilinçlendirilmesi gereklidir.

Bir diğer önemli konu Yurtkur'a ait yurtların mülkiyet konusudur. Bu yurtların %71.4'ü Kurum mülkiyetinde, %12'si kiralık, %5'i tahsis, %9'u devir, %2'si bağıştır. Yani kiralık olan yurt binası kapasitesi 21996'dır (YURTKUR, 2002, s.105). Bu binalara ödenen kiralar toplanınca çok fazla bir yük oluşturmaktadır. Yurtkur bu maliyetten kurtulmak için yurt binası inşaatlarına başlamış ve hızla bu sayıyı artırmaya çalışmaktadır. Bunun için 2002 yılında 81 trilyon kaynak ayrılmıştır. Bu binalar bittikçe kiraya ödenen ödenekler teknoloji geliştirmeye aktarılarak Yurtkur hizmetlerinin kalitesi daha da artırılabilir.

Şunu da belirtmek gerekir ki; Yurtkur'da kaliteli hizmet verebilmek, etkinlik ve verimliliği artırmak için gerekli olan birçok hayati karar ve bütçe, Bakanlar Kurulu'nun inisiyatifinde olup, bu sürecinde ne kadar yavaş işlediği göz önüne alınırsa, bir Devlet Kurumu olan Yurtkur'un işinin ne kadar zor olduğu anlaşılabilir.Bu zorluk bütün Kamu Kurum ve Kuruluşları için geçerli olup, çaresi yerinden yönetim anlayışından geçmektedir. Böylece hizmetlerde kalite sağlanıp, kalitesizliğin maliyetinden kurtulmak mümkün olabilir.

13. Kalitenin Evrimi

Kalitenin tarihçesi çok eski çağlara kadar uzanmaktadır. Yapılan bazı arkeolojik çalışmalar Taş Devri sonlarında insanların karşılaştırmaya dayalı olarak ölçme yaptıklarını ve bu amaçla standart olarak kabul edilen bir birimle karşılaştırarak, ölçüsü bilinmeyen bir nesneyi ölçümlediklerini göstermektedirler.

Öte yandan Mısır'da Piramitlerin yapımı sırasında taş ustalarının yonttukları taş bloklarının yüzey ve kenarlarının ölçüsel kontrolünü yaptıkları bilinmektedir. 13.Yüzyılda Avrupa'da zanaatçılıkta usta-çırak ilişkisinin gelişimiyle, imalat yerinde ustalar, bir yandan yapılan işlerin kalitesine nezaret ederken, diğer yandan da çıraklar için eğiticilik görevini üstlenmişlerdir (PEŞKİRCİOĞLU, 1999, s.11).

Kaliteyle ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzamaktadır. Bu tarihli Hammurabi Yasasında; bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, usta öldürülecektir ifadesi yer almaktaydı (BOZKURT, 1998, s.18).

19. Yüzyılda modern endüstriyel sistem doğdu. Amerika'da Taylor, iş planlamasını işçilerin ve nezaretçilerin elinden alıp endüstri mühendisliğine vererek, bilimsel yönetimin öncülüğünü yaptı. 20.Yüzyılın başlarında Henry Ford hareketli montaj hattını kullanmaya başladı. Bununla imalat ortamında karmaşık operasyonlar sadeleştirildi ve düşük maliyetle yüksek kaliteli ürünlerin imalatı gerçekleştirildi. Bu sürecin bir sonucu olarak imalatın sonunda kötü ürünler, iyi ürünlerden ayrılmaya başlandı. Üretim sorumlularının önceliği ürün kalitesi değil imal edilen ürün sayısı idi. İşletmelerin üst yönetimleri bu sistemde kalitenin zarar gördüğünün farkına vardılar ve muayene şefliği kadrosunu istihdam etmeye başladılar (EVANS-DEAN, 2000, s.6).

1920-1940 yılları arasında endüstriyel teknoloji hızla değişti. Bell Sistem ve Batı Elektrik Firmaları kendi bölümleri arasındaki koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü, Muayene Mühendisliği Bölümü kurmak yoluyla başlattılar. Bu konuda Bell çalışanlarından George Edwards ve Walter Shewhart öncü oldular (BOZKURT-ODAMAN, 2000, s.2).

Kalite hareketleri; denetleme muayene, kalite kontrolü, kalite güvencesi ve TKY aşamalarından geçerek günümüzdeki halini almıştır (COSTIN, 1999, s.427).

130. Kalite Kontrolü

İşletmelerde kalite organizasyonunun gelişimine bakıldığında 1965’li yıllarda kalitenin temininin sadece bir departmanın sorumluluğunda işlerliğini sürdürdüğü görülmektedir. TKY’nin başlangıç noktası olan Kalite Kontrolü Shewhart’ın analizlerinden önemli ölçüde etkilenmiştir. Shewhart kaliteyi (AKIN, 2001, s.11-14):

- Sübjektif bir olgu olmaktan çıkarıp, matematiksel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirmiştir.
- İki temel bileşene ayırmıştır. Özel nedenlere ve genel nedenlere bağlı hataları ortaya koymaya yarayan yöntemler geliştirmiştir.
- Her türlü kalitesizliğin değişkenlikten kaynaklandığını kanıtlamıştır.
- Kalitesizliğin kaynağından önlenmesi gereğini ortaya atmıştır.
- Önleme yöntemi ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savunmuştur.
- Hataların bir anda veya tek önleme yok edilemeyeceğini, ancak; sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabilceğini açıklamıştır.

131. Kalite Güvencesi

Kalite Güvencesi, ürünün kalite için belirlenen istekleri karşılama ve yeterli güveni sağlama için yapılan planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür. Diğer bir deyişle; alıcının ürünün kalitesinden memnun kalmasını sağlayacak çabaların tümüdür. Bir işletmede Kalite Güvence Bölümü, yönetim aracı olarak hizmet eder ve sözleşmelerde de alıcıya güven sağlama açısından yardımcı olur. Kalite Güvence Sisteminde kalite; ürünün özelliklerinden çok sistemin toplam özellikleri ile tanımlanmaktadır. Etkinliğin sağlanabilmesi için Kalite Güvencesi, hammaddelerin ve parçaların temininden üretilen ürünün müşteriye sunulması ve sonrasında yürütülecek faaliyetlere kadar tüm safhalarda kalitenin sağlanabilmesi için her faktörün her aşamada değerlendirilmesini gerekli kılar (KOVANCI, 2001, s.10-11).

132. Toplam Kalite Yönetimi

TKY, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleştirilmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisidir (IMAI, 1986, s.15).

14.Yurtkur'da Kalitenin Gelişimi

Mekanistik bürokrasinin egemen olduğu Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarında TKY'ye geçiş başlamıştır. Fakat; TKY'nin yalnızca bir yönetim tarzı değil, bir felsefe, yaşam tarzı olduğunu gözden kaçıran Kamu Kurumları her ne kadar TKY'ye geçtiklerini ve uyguladıklarını belirtse de bunun tam anlamıyla doğru olmadığı bir gerçektir. Yalnız sistem ve süreçlerin değil, aynı zamanda kafalarında değişmesi gerekir. Katılımcılığa önem vermeyen, çalışanları yetkilendirmeyen, yeni fikirleri yok sayan bürokratik yönetim tarzı tamamen değişip yerini yeni ve çağdaş değerlere bırakmadıkça TKY'ye geçilmiş olamaz. Türkiye'deki Kamu Kurum ve Kuruluşlarının kalite evriminin ilk evresi olan Kalite Kontrol aşamasında olduğu söylenebilir. Buna kanıt olarak kamudaki müfettişlik olgusunu örnek verebiliriz. Kamu, çalışanlarının yaptığı hizmetlerinin doğruluğunu, kalitesini bir Kalite Kontrol Bölümü gibi işleyen müfettişlere kontrol ettirmektedir. Oysaki TKY'de çalışanlarla birlikte bir aile yapısı içinde çalışılır ve her birey kendi kendini denetler, cezalandırma ve ödüllendirme yöntemiyle çalışanların motive edilebileceğine inanılmaz. Bireylere güvenilir ve çalışanların yaptıkları işlerden zevk aldıkları kabul edilir. TKY'yi Türkiye'de, özellikle Kamu Kurumlarında, dünyanın diğer yerlerinde uygulandığı şekliyle uygulamak çok zordur. Bu bir kültürel değişim gerektirir. Kültürel değişimde birkaç yılda olmaz, en az yirmi-otuz yıl gerektirir. Japonya örneğine bakıldığında 1950'lerde başlayan kalite akımının ülke bazında sonuçları ancak 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Kaldı ki Japonya ülke bazında kaliteyi birinci plana almış ve kaliteyi ülkenin ana politikası olarak kabul etmiştir. Türkiye'de de bu anlayışın hakim olması durumunda Kamu Kurumları dünyanın örnek alacağı kuruluşlar olacaklardır. Dolayısıyla bir Devlet Kurumu olan Yurtkur'un kalite alanındaki evrimi yukarıda anlatıldığı gibidir ve kalite anlamında alacağı daha çok yol vardır. Unutulmamalıdır ki başarı ancak başardım diyebilenindir.

15. Yıllar İtibariyle Kalite Olgusuna Bakış

Yıllar itibariyle kalitenin gelişimi aşağıdaki gibidir (KAVRAKOĞLU, 1992, s.29):

1931	W. Shewhart	: İstatistiksel Kalite Kontrolü
1940	Standford Seminerleri	: ABD
1950	E. Deming Seminerleri	: Japonya
1951	Deming Kalite Ödülü	: Japonya
1952	Kalite Kontrol Dergisi	: Japonya
1954	J. Juran	: Kalite Yönetimin Sorumluluğundadır.
1954	Ulusal Radyo ile Kalite Eğ.	: Japonya
1957	A. Feigenbaum	: Toplam Kalite Kontrolü
1960	G. Taguchi	: İstatistiksel Deney Tasarımı
1961	K. Ishikawa	: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi
1962	K. Ishikawa	: Kalite Çemberleri
1969	Kobe Steel	: Kalite Fonksiyonu Yayılımı
1970	Shingo	: Poka-Yoke (Hata Önleme Yaklaşımı)
1970	G. Taguchi	: Kalitesizliğin Optimum Değerden Sapma Mal.
1976	T. Ohno	: Toyota (Tam Zamanında Üretim)
1980	G. Taguchi	: Robust Design (Sağlam ve Ucuz Tasarım)
1990 ve ötesi		: Oluşturulan kalite

16. Kalitenin Öncüleri

160. W. Edwards Deming

1900 yılında doğan Deming kalitenin öncülerinden ilk akla gelen isimdir. 1927 yılında Yale Üniversitesi'nden doktorasını almış ve daha sonra Bell Laboratuar'larında W.A. Shewhart ile çalışmış ve ondan öğrendikleri gelecekte oluşturacağı yaklaşımın temelini oluşturmuştur. 1942 yılında Standford Üniversitesi'nde İstatistiksel Süreç Kontrolü konusunda dersler vermiştir. Fakat asıl tanınması onun 1950 yılında General Mc.Arthur tarafından, Japonya'nın savaş sonrası yeniden yapılanması için Japonya'ya davet edilmesiyle başlamıştır (PIKE-BARNES, 1996, s.29).

Deming Taylor'un Bilimsel Yönetim Sisteminin; kalite sorumluluğunun sadece yöneticilere devredilmesi gerektiği görüşüne karşı çıktı. Ayrıca Bilimsel Yönetimin çalışanların makinenin çarkları olduğu ve görevlerinin verilen emirlere uymaktan ibaret olduğu görüşünü reddetti. Bunun yanında kaliteyi arka plana atıp, miktarı öne çıkaran anlayışı kabul etmeyerek, sistemin insan faktörüne ve motivasyonuna önem vermesi gerektiğini savunmuştur (KOVANCI, 2001, s.31-32).

Deming kalite yönetimi konusunda görüşlerini 14 ana başlık altında toplamıştır. Bunlar: (HAND-PLOWMEN, 1992, s.164-168; RAO ve diğerleri, 1996, s.435-445).

- 1) Sunulan hizmetin geliştirilebilmesi için, amaçlarda süreklilik sağlanmalıdır.
- 2) Çalışmalarda geleneksel yolları bırakıp, yaşadığımız çağın gereksinmelerine uygun, gelişme için yeni kalite felsefesi benimsenmelidir.
- 3) Kaliteyi ürün ve hizmetin üretilmesi aşamasına yerleştirerek sonradan yapılan toplu teftişe son verilmelidir.
- 4) Sadece fiyat esasına dayanan işlemler sona erdirilmeli ve toplam maliyeti minimize etmek için tek bir tedarikçiyle çalışılmalıdır.
- 5) Hizmet üretim sistemi sürekli geliştirilmelidir.
- 6) İş başında eğitim kurumsallaştırılmalıdır.
- 7) Çalışanları kaliteye taşıyan liderliğin kurumsallaştırılması gereklidir.
- 8) Korkuyu yenmek ve alınan kararlarda cesur davranmak gereklidir.
- 9) Bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır.
- 10) Sloganlar ve sayısal hedefler ortadan kaldırılmalı, süreçler üzerinde durulmalıdır.
- 11) İş standartları ve amaçlara göre yönetim kaldırılmalıdır.
- 12) Kişilerin yaptıkları işlerle gurur duymaları sağlanmalıdır.
- 13) Yenilemeye dönük etkin ve zengin bir kendini geliştirme programı oluşturulmalı ve kurumsallaştırılmalıdır.
- 14) Herkesin değişimin üstesinden gelmek için çalışabilmesi amacıyla birlik olunması sağlanmalı ve değişimi sağlayacak önlemler alınmalıdır.

161. Phil Crosby

Phil Crosby, daha çok TKY'nin araçları ile ilgilenmiştir. Genellikle Deming TKY'nin filozofu, Crosby ise TKY'nin teknisyeni olarak görülmektedir. Crosby 'Kalite Ücretsizdir' adlı kitabında kalite yönetiminin felsefesini, kavramlarını anlatmayı, sadeleştirmeyi denemiş ve Kamu ile özel sektörde çalışan yöneticilere basit araçlar ve kolay anlaşılır fikirlerle TKY'yi sergilemeyi denemiştir (YOLCUOĞLU, 2001, s.17)

TKY'de birçok tartışmada adı geçen sıfır hata kavramını 1960'larda Crosby ortaya atmıştır. Ne Deming ne de Juran sıfır hata standardını kabul etmemiştir. Crosby firmalarda ortaya çıkan sorunların %80'ninin sebebinin yönetim olduğunu ve problemlerin çözümlerinin genelde yönetim ve liderlikte düğümlendiğini vurgulamıştır (PIKE-BARNES, 1996, s.36-37)

162. J.M. Juran

Amerika'da ilk kez istatistiksel muayene birimini kurarak mamul kalite kontrol amacıyla istatistiksel teknikleri kullanmaya başlamıştır (PEŞKİRCİOĞLU, 1999, s.18).

Juran'da Deming gibi Japonya'ya davet edilmiş ve buralarda seminerler vermiştir. Juran kalitenin rasgele olamayacağını ancak kalite planlaması, kontrolü ve geliştirilmesi yoluyla gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Juran ekonomik anlamda kaliteyi sakınılabilen ve sakınılamayan tüm maliyetler olarak ele almakta, müşteriye de iç ve dış müşteri olarak tanımlamaktadır. Juran'da Deming gibi hataların kaynağının sistem eksiklikleri olduğunu, bunun işgücü üzerine yıkılmasının doğru olmadığını savunmuştur (PIKE-BARNES, 1996, s.33).

Juran kaliteyi 'Kullanıma Uygunluk' olarak tanımlamış bunu da dört kategoriye ayırmıştır; tasarım kalitesi, yararlılık, satış sonrası servis ve uygunluk kalitesi (EVANS-DEAN, 2000, s.56).

163. A.V. Feigenbaum

Feigenbaum'a göre kalite; işletme organizasyonunu yönetmenin bir yoludur. Kaliteyi iyileştirmek için herkesin katılımını sağlamak gerekir. Kalite sorunlarına anlık çözümler getiren yaklaşım terk edilerek, yerine kuruluşta herkesin katılımı ile sağlanabilecek müşteri odaklı bir kalite yönetimi süreci yerleştirilmelidir. Ayrıca Feigenbaum TKY'yi geliştirmiştir (PEŞKİRCİOĞLU, 1999, s.20).

164. K. Ishikawa

Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelere uygulayan, yeni yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir. Karmaşık istatistiksel metotlar yerine, herkesin anlayıp uygulayabileceği yedi istatistiksel yöntemin önemini ortaya koymuştur. Bunlar; pareto analizi, sebep-sonuç diyagramı, tabakalama, çeteleme diyagramı, histogram, kontrol şemaları ve serpilme diyagramlarıdır. Ishikawa bir firmada karşılaşılabilecek problemlerin %95'inin bu yöntemleri kullanarak analiz edilebileceğini belirtmiştir (PEŞKİRCİOĞLU, 1999, s.21).

Ishikawa, bir şekilde Taylor sisteminin ekonomik avantajlarıyla zanaat tipi üretimde işgücünün sahip olduğu ustalık kavramını birleştirmenin gerekli olduğuna inanmaktaydı.Çözüm ustalık nitelemesinin, ustabaşılar nezaretinde oluşturulacak işçi gruplarına, proje ekipleri yaklaşımı çerçevesinde geri vermektir (ACAR-ÇAPÇI, 1996, s.11).

165. G. Taguchi

Taguchi, tasarımda güvenilirlik ve kaliteyi vurgulayan metodolojisi, kalite kayıp fonksiyonu, proto-tipleme teknikleri, istatistiksel deney tasarımı ve kont tasarımı ile üretim sürecine kaliteyi taşımıştır (KAVRAKOĞLU, 1993, s.96).

İKİNCİ BÖLÜM

2. YURTKUR'DA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

20. Yurtkur

201. Yurtkur'un Tarihçesi

1949 yılında yürürlüğe konulan 6375 sayılı Kanunla Yurtlar ve Aşevleri, Milli Eğitim Bakanlığının yönetim ve sorumluluğuna verilmiştir. 5661 sayılı Kanunla da özel ve tüzel kişilere ait yurtların hizmete açılması kapatılması ve denetimi, Milli Eğitim Bakanlığı'nın görevleri içine alınmıştır. 1952 yılında 5375 sayılı Kanunun uygulanması ile ilgili olarak çıkarılan, Yüksek Öğrenim Yurtlar ve Aşevleri İdare Yönetmeliği ile Yurtlar ve Aşevleri 1957 yılında Yüksek Öğrenim Genel Müdürlüğüne bağlanmıştır. 1949 ile 1961 yılları arasında İstanbul ve Ankara'da Devlete ait binalarda hizmete giren yurtların idari personeli Milli Eğitim Bakanlığı'nın kadrolarından karşılanmıştır.

Tüm bu çalışmalara rağmen yükseköğrenim yapan öğrenci sayısındaki büyük artışa karşılık yatak kapasitesinin yetersizliği dolayısıyla öğrencilerin barınma konusu önemli bir sorun haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak 22 Ağustos 1961 tarihinde 351 sayılı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Kanunu yürürlüğe konmuştur.

Özel hukuk hükümlerine tabi olan Kurum, 1970 yılına kadar Milli Eğitim bakanlığının denetiminde iken, 1970 yılından sonra Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın denetimi altına alınmıştır. 1983 yılında Aralık ayından itibaren 3046 sayılı Kanun, 176 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ve 3797 sayılı Kanun hükümleri uyarınca Milli Eğitim Bakanlığının bağlı kuruluşu haline getirilmiştir (YURTKUR, 2002, s.28).

202.Yurtkur'un Mevzuat

Kurum Kanun Tasarısı TBMM Plan ve Bütçe Komisyonunda günün gelişen ve değişen şartlarına göre yeniden düzenlenen Kurum Kuruluş ve Teşkilat Kanunu Tasarısı, TBMM Milli Eğitim Kültür Gençlik ve Spor Komisyonunda görüşülerek, 23.01.2001 Gün ve E:1/172 K:5 sayılı Kararla kabul edilerek TBMM Başkanlığına gönderilmiş olup, halen Plan ve Bütçe Komisyonunda beklemektedir. Kanun Tasarısının bu yasama döneminde kanunlaşması için çalışmalar sürdürülmektedir. Kurumun halen geçerli olan Mevzuatı, 22 Ağustos 1961 Tarihinde çıkarılan 351 sayılı Kanun ile bu Kanuna dayanılarak hazırlanan yönetmelikler ve talimatlardır (YURTKUR, 2002, s.28).

203.Yurtkur'un Teşkilat Yapısı

351 sayılı Kuruluş Kanununun ilgili hükümlerine göre Kurum, Merkez ve Taşra Kuruluşları olarak teşkilatlandırılmışlardır. Kurumun karar organı Genel Kurul ile Yönetim Kurulu, yürütme organı ise Genel Müdürlüktür.

Kurumun Merkez Kuruluşu; bir Genel Müdür, iki Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği ve APK Dairesi Başkanlığı, Kredi Dairesi Başkanlığı, Yurt İdare ve İşletme Dairesi Başkanlığı, Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, İdari İşler Dairesi Başkanlığı, Sivil Savunma Uzmanlığı, Büro Müdürlüğü, Bilgi İşlem Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. Taşra teşkilatı ise yirmi Bölge Müdürlüğü ve bunlara bağlı Yurt Müdürlüklerinden oluşmaktadır (YURTKUR, 2002, s.26-27).

204.Yurtkur'un Hizmetleri

Yurtkur'un 75 il, 57 ilçe olmak üzere toplam 190 yurttta 182.756 yatak kapasitesi ile hizmet vermektedir. Bu sayı 2002 yılının sonunda 200.000 yatak kapasitesini bulmuştur.

Yurtkur, şehit ve gazi çocuklarına, Devletin koruması altındaki öğrencilere, Türki Cumhuriyetleri öğrencilerine ve kültür anlaşması yapılan ülkelerin öğrencilerine (toplam 11.994 öğrenci) ücretsiz barınma hizmeti sunmaktadır.

2001-2002 öğrenim döneminde, toplam 404.366 öğrenciye Katkı Kredisi ve 448.862 öğrenciye de Öğrenim Kredisi vermekte olan Yurtkur'un, 2002 yılı için ayrılan Öğrenim ve Katkı Kredisi ödeneği toplam 299 trilyondur. 1961 yılından 2001 yılına kadar toplam 1.448.439 yükseköğrenim öğrencisine burs verilmiştir. Ayrıca yurtda kalan öğrencilere günlük yemek ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yemek bursu verilmektedir.

Yurtkur'un 2002 yılı itibariyle 657 sayılı Kanuna tabi memur sayısı merkezde 536, taşrada 5.560 kişi, 1475 sayılı Kanuna tabi işçi sayısı merkezde 21, taşrada 322, 657 sayılı Kanunun 4/b maddesine göre çalışan sözleşmeli personel sayısı 2'dir. Yani toplam olarak 6.438 kişi Yurtkur'da çalışmaktadır.

Yurtkur'un 2002 yılındaki yatırım programında 45 yurt projesi bulunmakta olup, bunların bazıları bitmek üzeredir (YURTKUR, 2002, s.30-54).

21. Toplam Kalite Yönetimi

210. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

21.yüzyıla girerken, gerek yerel gerekse uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmeler yoğun bir rekabet ortamı içinde bulduklarını bilmektedirler. Artık bugünün koşullarında, yerel ve uluslararası pazarda üstünlük sağlamak isteyen işletmeler için, tüketicilere sunulan mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak, üretim maliyetlerini azaltmak ve zamanında teslim koşullarını yerine getirmek zorunlu hale gelmiştir. Kaliteyi rekabet stratejisinin en önemli unsuru olarak gören ve tüm işletme faaliyetlerinde Toplam Kaliteye ulaşmaya çalışan TKY bu noktada devreye girmiştir (SUADİYE, 2000, s.101).

TKY örgüt fonksiyonları ve sunuşları yerine, süreçler üzerine odaklanan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan, bir üretim stratejisinden çok bir yönetim felsefesi olarak kabul gören bir yaklaşımdır(İNCİR, 2002, s.69).Amaçlanan yararlarının elde edilebilmesi için çalışanların tümünün kalite iyileştirme çabalarına katılması gerekir (AKTAŞ, 2002, s.4).

TKY ana amacı sürekli olarak ve en düşük maliyetle müşteri memnuniyetini sağlamaktır (SCHARITZER-KORUNKA, 2000, s.943; ÜSTÜN, 1996, s.348). Ayrıca ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin bir sistem dahilinde, geniş bir teknolojik yelpaze çerçevesinde sürekli geliştirilmesini sağlar (STEENMA-TETTEROO, 2000, s.123).

TKY birçok firmanın, dünya klası seviyesine çıkmasına yardım eden bir yönetim felsefesidir (YUSOF-ASPINWALL, 2000, S.281). Özellikle 2. Dünya Savaşı'ndan sonra Deming(1964), Juran(1986), Ishikawa(1985)'nin öncülüğünde ortaya çıkmıştır(BISGAARD, 2000, s.295).

TKY işletmelerin stratejik kararlarının küçük bir parçası olarak düşünülmemelidir. TKY işletmelerin her bölümünü, her çalışanı, her süreci kapsayan temel bir stratejidir (ORIVE, 2000, s.761).

TKY etkin kaynak kullanımıyla global rekabet ortamında başarılı olabilmek amaçları arasında yakın bağlantıyı açıkça ortaya koymaktadır. Bir yandan hem üretim aşamasında etkin kaynak kullanımıyla maliyetlerin düşürülmesine çalışırken, öte yandan da mamul kalitesini artıracak işletmenin karlılığını artırmaktadır (PROTO-SUPINO, 2000, s.767; BURSAL-ERCAN, 1997, s.489).

TKY yönetsel ve teknik olmak üzere başlıca iki alt sisteme ayrılır. Teknik sistem, ürün tasarımında kalite güvencesi, üretim süreçlerinin planlanması, tasarımı, üretim girdileri ile ara ve son ürünlerin kontrolü konularını kapsar. Yönetim sistemi ise planlama, organizasyon, kontrol, insan kaynakları, yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır (BİRBİL-YILDIRIM, 2000, s.24).

TKY tüm süreçlerin, ürünlerin, hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışana kadar tüm çalışanların tam katılımı yoluyla geliştirilmesi, iç-dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturulan, hataların ortaya çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen modern bir yönetim anlayışıdır (ARDIÇ, 1999, s.59). Mevcut bulunan durumun sürekli

iyileştirilmesini sağlayarak, problemlerin önlenmesine yardımcı olur (FORZA-FILIPPINI, 1998, s.2).

Başka bir ifadeyle TKY, daha az maliyetle daha iyiye daha çabuk ulaşmak, bunun içinde tek üretim kaynağı ve tüketici olan insanın istek ve beklentilerine odaklanarak, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarına duyarlı ve çalışanların takım halinde aktif katılımı esaslı, sürekli gelişme ve sorun çözme anlayışı şeklinde tanımlanabilir (DALBAY, 1999, s.95; HALEVY-NAVEH, 2000, s.1095).

TKY sürekli iyileştirme sürecinde müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlayan bir organizasyon kültürüdür ve bu kültür bir ülkeden diğerine, bir endüstriden diğerine değişebilir. Fakat bazı prensipleri vardır ki temeldir, değişmez (KANJI-WALLACE, 2000, s.979)

TKY'nin temelinde bireysel başarının harekete geçirilmesiyle örgütsel başarının sağlanabileceği ve sürekli iyileştirmenin yapılabileceği fikri yatmaktadır (DEMİREL, 1994, s.80-81).

TKY tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının oluşturulması yoluyla örgütten alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanır (KARYAĞDI, 2001, s.6).

TKY, Japon firmalarının şiddetli ve rekabetçi meydan okumalarına karşın cevap olarak Amerika'daki firmalar tarafından ancak 1980'lerde dikkate değer bir rekabet aracı olarak görülmüştür. Ve bu gün bütün Dünyada özellikle batı ülkelerinde çok önemli bir rekabet avantajı olarak kabul edilmektedir (PRAJOGO-SOHAL, 2001, s.539).

TKY değişimleri yönetme ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bunu gerçekleştirirken kalite, maliyet, termin, verimlilik, kar ilişkisine klasik anlayıştan çok daha farklı yaklaşır. Bu yeni bakış açısına göre kalite için yapılan çalışmalar, israfi önlemekte, verimliliği artırmakta ve maliyetleri düşürmektedir (TAKAN, 2000, s.4). Fakat TKY'nin rekabet avantajı sağlayan bir araç olabilmesi için bu aracın

işletmelerin stratejik seviyesinde düşünülüp kurulması ve kullanılması gerekir. Çünkü; rekabet avantajı stratejik seviyede başlar ve önem kazanır (REED ve diğerleri, 2000, s.6).

TKY'yi diğer örgüt ve yönetim modellerinden bir şeyleri bünyesinde barındıran örgütsel bir yaklaşım olarak ele almak daha gerçekçi olacaktır. TKY, bilimsel yönetim, insan ilişkileri ve yapısal analizin seçici bazı yönlerini içerir (GUILLEN, 1996, s.7).

TKY'de dikkat edilmesi gereken temel konular; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, sorumlulukları paylaşma ve geliştirme, hızlı cevap, dizayn kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, gerçeklerle yönetim ve işbirliğini güçlendirmektir (HODGETTS, 1996, s.5; SAMSON-TERZIOVSKI, 1999, s.393).

211. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY'nin ilkeleri şunlardır (HO ve diğerleri, 2000, s.180; MERGEN ve diğerleri, 2000, s.346):

- Çalışanların memnuniyeti ve katılımı esastır.
- Müşteri odaklı organizasyonel yapı
- Liderlik ve yönetimin desteği
- Süreç ve sistem yaklaşımı
- Sürekli gelişme
- Karar vermede verilere dayanma
- Arz grupları arası işbirliği
- Ekip çalışması
- Sürekli ve bilinçli bir eğitim
- Kaliteye odaklı organizasyon kültürü

212. Toplam Kalite Yönetimi ile Geleneksel Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Örgütsel amaçlar açısından TKY, mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken; Geleneksel yönetim anlayışında karın maksimize edilmesi amaçlanır.

Bireysel amaçlar açısından TKY’de kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler varken; geleneksel yönetimde sadece ekonomik hedeflerle motive olan bireyler vardır.

Zamanın kullanımı açısından TKY; dinamik, yaratıcı ve sürekli iyileştirme esasına; geleneksel yönetimse, gelirlerin maksimizasyonu ve masrafların minimize edilmesi yoluyla nakit akışının bugün ki değerinin maksimizasyonunu amaçlar.

Koordinasyon ve kontrol açısından TKY’de çalışanlara güvenilir, işlerinde ustalardır, oto yönetim vardır, çalışanlar gönüllü olarak koordinasyonu sağlayabilecek kapasitedirler; geleneksel yönetimde yöneticiler çalışanları yönlendirip koordine edecek deneyime sahiptir, koordinasyon problemlerinin özömlenmesi için çalışanların gözlemlenmesi ve bireysel amaçlarının işletme amaçlarına yönlendirilmesi için dürtülerin uygulanmasını gerektirir.

Bilginin rolü açısından TKY’de açık ve zamanında bilgi akışı, sürekli iyileştirme araştırmaları ve oto yönetim için yatay koordinasyon vardır. Geleneksel yönetimde ise bilgi sistemi hiyerarşik yapıyla paraleldir, temel amaç yöneticinin karar verme ve çalışanların izlenmesidir.

İş tasarımı kuralları açısından TKY dinamik performansa dayalı sistem bazında optimizasyon yönlüken, Geleneksel yönetimde karşılaştırılmalı üstünlük göz önünde tutularak verimlilik maksimizasyonu amaçlanır.

İşletme sınırları açısından TKY’de müşteri-tedarikçi ilişkileri, bilgi akışı ve dinamik koordinasyon hem işletme içi, hem de işletme dışı günlük işlemlerdir. Geleneksel yönetimde ise işletmeler ve pazarlar arasındaki kesin ayırım yönetim mekanizmasını oluşturur. İşletme sınırlarını masrafları belirler (KOVANCI, 2001, s.30).

22. Kamuda Kalite

Weberci model yada bürokratik örgüt yaklaşımı 1970'lere kadar egemenliğini devam ettirmiştir. Bu yaklaşım zaman içinde değişime uğramıştır. Ancak günümüzde halen kamu bürokrasilerinin yapılarının oluşturulmasında ve yürütülmesinde etkisi devam etmektedir. Rasyonel bürokratik model özellikle sanayi devriminden sonra ortaya çıkmıştır. Üretim ve hizmet sunumunda etkinliği sağlamak için bürokratik örgütlerden yaygın bir şekilde yararlanılmaktadır. Bu dönemde kitle üretimi, uzmanlaşma, tarafsızlık, yeterlilik, hiyerarşi ve disiplin yaygın karakteristiklerdir. Bu özellikler kültürel, teknolojik, ekonomik değişimler tarafından zayıflatılmıştır. Bürokratik örgüt modellerinin katı ve değişmez nitelikleri eleştirilmiş ve bu özelliklerinden dolayı değişimlere ayak uyduramadığına dikkat çekilmiştir. Robert Merton, bürokratların hata yapmaktan çekinmeleri nedeniyle kurallara sıkı sıkıya bağlı eylemde bulunma gereği duyduklarını, bunun ise kuralların, amaçların yerini almasına yol açtığını belirtir. Ayrıca Merton, eğitimin ve uzmanlaşmanın, bürokratların değişimlere uyarlanma yeteneklerini zayıflattığına işaret eder. Argyris'de bürokrasideki savunmacı bir felsefe ile eylemde bulunmanın ve davranış ve düşünce kalıplarını değiştirmeyen bir bakış açısıyla olaylara yaklaşmanın sonuçta eğitilmiş yeteneksizliği ortaya çıkardığına işaret eder. Eğitilmiş yeteneksizlik ise yapıcı olma ve işi etkin şekilde başarma anlayışı yerine, yanlış yapmama endişesine sahip olunmasından kaynaklanır. Buna ek olarak bürokrasilerde kamu yöneticilerinin çoğunun uzmanların sahip olduğu bilgi ve teknolojiye sahip olmamaları, onların otoritelerini etkin şekilde kullanabilmelerini zayıflatmaktadır. Bu eleştiriler ve değişen çevre koşulları hiyerarşik çerçevede oluşturulan örgütlerin yeni yol ve yöntemler aramasına neden olmuştur. Bunların en önemlisi de TKY'dir.

220. Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Geçişin Nedenleri

Kamuda TKY'ye geçişin birçok nedenleri vardır. Bunlardan bazıları (ENGİN, 1999, s.32-33):

- Tüm dünyada gelişen demokratikleşme ve yerelleşme akımlarıyla birlikte insan haklarının öneminin anlaşılması ve insani değerlerin ön plana çıkması
- Ekonomik alanda uluslar arası ve bölgesel düzeyde bütünleşmelere gidilmesi

- Bilgi işlem ve malzeme teknolojisi alanlarında yeni ve hızlı gelişmelerin ortaya çıkması
- Kitlesele talepleri karşılamaya yönelik olarak genellikle düşük kalite standart ve kitlesele üretim yapan, merkeziyetçi, hantal ve dev yapılı işletmelerin yerini çeşitli ve çok yönlü tüketici taleplerini karşılamaya yönelik, kaliteli, verimli ve tam zamanında üretim anlayışıyla çalışan esnek ve yalın yapıdaki orta ve küçük boy işletmelerin alması
- Çeşitlenen ve çok yönlü bir nitelik kazanan tüketici taleplerini karşılamak üzere işletmelerin global ölçekte esnek üretim anlayışını benimsemek zorunda kalmaları sonucunda işgücünün heterojen bir nitelik kazanmasıyla birlikte, kitlesele üretim döneminin toplu pazarlık ve sendikacılık düzeninin de zayıflamış olması
- Serbest piyasa ve rekabet anlayışlarının artan egemenliği ve küreselleşmenin zorlaması

221. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan sorunlar iki ana başlık altında toplanabilir (ARDIÇ, 1999, s.60):

2210. Genel Sorunlar

Kaliteye olan inançsızlık, değişime olan direnç, TKY programına olan ilgisizlik, TKY'yi olduğundan fazla yüceltme, sıradan beklentilere sahip olma, mevcut durumu yeterince teşhis edilmemesi, sürekli gelişmeyi yapay ve çok karmaşık hale getirme, tutarsız davranma, başarıları fark edememe ve ödüllendirmemektir.

2211. Kamu Yönetimine Özgü Sorunlar

Kamu yönetimine özgü sorunlar şunlardır:

- Kamu sektörü değişime karşı daha çok direnç gösterir.
- Özel sektörde müşteri kavramı kolay tanımlanabilirken, çoğu kamu kuruluşları için müşterilerinin tanımlanması zor olmaktadır.

- Kamu sektörü üründen ziyade hizmet sunan kuruluşlar olması sebebiyle hizmet sektöründe yaşanan zorluklar kamuda da yaşanmaktadır.
- Özel sektörde amaç kalitenin artırılması yoluyla daha fazla müşteri çekmek ve karlılığı bu şekilde artırmaktır. Kamuda durum bundan farklıdır. Kamuda talep fazlası olduğu için ve bu talebin sürekli artması sebebiyle istenilen hizmet verilememekte, müşteriler tatmin edilememektedir. Müşteri sayısının azaltılarak istenilen standartlara yükseltmek ise, bazı müşterilerin hizmeti alamaması anlamına gelecektir ki bu kamunun herkese hizmet verme ilkesi ile çelişmektedir.

222. Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi

1980 öncesinde Türk Kamu Yönetiminin yeniden yapılanması çabalarının kamu harcamalarını ve yatırımlarını kısma, çalışan sayısını dondurma, harcamalar üzerindeki denetimi artırma, işten çıkarma gibi yöntemler üzerinde odaklandığını görürüz. Fakat, Türk Kamu Yönetiminin temel sorunları, Kamu Kuruluşlarının çalışma yöntem ve felsefesinde yatar. Türkiye’de Kamu Kuruluşları hizmet vermede verimsiz, kalitesiz, müsrif, tekelci ve ulaşılması güç nitelikler taşır.

TKY’nin üretim sürecinde sürekli kalite kontrolü anlayışı, Türk Kamu Yönetiminin düşük kalite, vatandaş tatminsizlikleri gibi sorunların çözümünde yararlı olabilir. Ayrıca Kamu sektöründe politik kurallar yerine, piyasa kurallarının geçerliliğini sağlamak için yarı özerk bir yapıda oluşturulan Kamu Ekonomik Girişimlerinde ve benzer diğer kuruluşlarda da yeni yönetim yöntemleri olumlu sonuçlar doğurabilir (GÜL, 1999, s.27).

21. yüzyıl eşiğinde bulunan Türkiye’de toplumun yönetim sistemindeki beklentilerinde önemli değişimler meydana gelmiştir. Toplum artık yönetimden üslendiği hizmetleri, kaynak savurmadan, etkin ve verimli bir şekilde üretilmesini istemektedir. Sosyal fayda olduğu sürece hizmet devam eder, ilkesinden hareket eden Kamu Yönetimi açısından çağdaş yönetim ilke esas ve uygulamaları daha fazla önem taşımaktadır (ARDIÇ, 1999, s.58).

23.Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetimi

Yurt hizmetlerinde TKY, uzun vadede öğrencinin aldığı hizmetten memnun olmasını, öğrenimini zamanında bitirmesine yardımcı olunmasını, yurt personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerinde yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan, sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim modelidir (YURTKUR, 2002, s.147).

Ayrıca sunulan hizmetin en az maliyetle ve en kısa sürede verilmesi, doğru hizmetin doğru yere doğru zamanda, doğru bilgiye doğru zamanda doğru yerde ulaşılabilmesi, tarafsız adil kararların verilebilmesi, insanların karşılıklı kişisel hak ve hürriyetlerine saygılı olmalarının sağlanması, hizmetlerin gerekli alt yapı ve donanım sağlandıktan sonra gerçekleştirilmesi, politik kararlardan kaçınılması, insanların ve sorunların dinlenmesi ve gereğinin yapılması, Yurtkur'da TKY denilince anlaşılacak olgulardır (ÖZTEMEL, 2001, s.9)

230. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması Sonucu Beklenen Yararlar

Yurtkur'da TKY'nin uygulanması bazı yararlı sonuçları beraberinde getirecektir. Bunlar (MCDONALD, 1999, s.13; RENZI-CAPPELLI, 2000, s.849).:

- Büyük ölçüde geliştirilmiş hizmet sağlanır.
- Öğrenci ve çalışan şikayetlerinde azalma görülür.
- Kaynaklardan büyük oranda tasarruf elde edilir.
- Hizmet üretiminde büyük çapta artış görülür.
- Çalışanlardaki gerçek potansiyelin ortaya çıkması sonucu verimlilik artar.
- Yönetime ilişkin konularda telaş ve bıkkınlık ortadan kalkar.
- İşgücü motive olur, iletişim artar.
- Öğrenci ve halkın nezdinde iyi bir yer edinilir.

231. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılabilecek Sorunlar

Yurtkur TKY uygulamasında bazı uygulama güçlükleriyle karşılaşabilir. Bunları şu şekilde özetlemek mümkündür (DJERDJOUR-PATEL, 2000, s.27):

- Kalite geliştirme çabalarına çalışanların katılımının gönülsüz ve yetersiz olması.
- Motivasyon ve yönetim kararlılığı eksikliği
- Kültür değişimine karşı oluşabilecek direnç
- Kalite kavramının ekstra bir seçenek gibi görülmesi ve gelişme için zorunlu olmadığı inancı
- TKY'yi olduğundan fazla yüceltme
- Araç odaklı yaklaşımlar
- Yönetimin tutarsız davranışları
- Başarıların ödüllendirilmemesi
- Kalitenin bir maliyet unsuru olarak algılandığı geleneksel yönetim anlayışının egemen olması
- Tedarikçi, yönetim, çalışan ve genel merkez arasındaki koordinasyon eksikliği
- Farklı anlayış ve kültürdeki öğrencilerin tutumları
- Yetersiz teknoloji ve kaynak yetersizliği
- Çalışanların ve yöneticilerin eğitim eksikliği

232. Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Prensipleri

Yurtkur'da TKY uygulamasında dikkat edilmesi gereken prensipler (YOLCUOĞLU, 2001, s.53).

- Müracaatçı tatminini temel hedef yaparak bütün hizmet kalitesi ölçülmeli.
- Müracaatçı kelimesinin tanımını geliştirerek, içine , organizasyonun içindekileri ve dışındakileri de katmalıdır.
- Organizasyonda, müracaatçı ihtiyaçları temeline dayalı genel bir vizyon geliştirilmelidir.

- Bütün müracaatçılarla uzun dönemli bir ilişki düzenlenmeli, ekip çalışmasını ödüllendirmeli, bütün düzeylerdeki süreç iyileştirme çabaları cesaretlendirilmelidir.
- Kendini geliştirmek ve müracaatçı ihtiyaçlarını karşılamak veya aşmak için genişletilmiş eğitim sağlanmalıdır.
- Bireysel katılımı geliştirerek ve ekip çalışmasının var olduğundan emin olunmalıdır.
- Çalışanların sadakatlerini ve güvenlerini güçlendirmek gereklidir. Ayrıca ekip çalışması desteklenmelidir.
- Değişme korkusunu azaltarak, hizmetin gelişmesi önündeki bütün engeller kaldırılmalıdır.
- Herkese doğru gereçler ve eğitim sağlanarak, dıştaki müracaatçıların ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet daha işlevsel hale getirilmelidir.
- Yurtkur'da daha yüksek hedeflerin başarıyla uygulanabilmesi için gereken değişiklikleri yapmalıdır.

233. Yurtkur'da Kalite Organizasyonunun Oluşturulması

2330. Kalite Konseyi

Yurtkur'da TKY'nin uygulanabilmesi için Genel Müdür ve diğer üst düzey yöneticilerden oluşan Kalite Konseyine gerek vardır. Kalite Konseyinin amacı bütün TKY faaliyetlerine bir odaklaşma ve koordinasyon sağlamaktır. Bunların içine Kalite Ekiplerinin hataları da girer. Yüksek profilli yöneticilerin ve Genel Müdürün Kalite Konseyine katılması çok gereklidir. Çünkü; organizasyona zorlayıcı ve yaptırımı olan bir mesaj iletir, 'TKY önemlidir (YOLCUOĞLU, 2001, s.147).

Kalite Konseyi, yönetim kadrosundan oluşan, özellikle Kalite Çemberleri faaliyetlerine etkin destek veren ve önerileri inceleyen bir gruptur. Genelde Genel Müdür olmak üzere bir başkan yönetir. Ancak kararlar her bireye bir oy hakkı tanınarak demokratik usullere alınır (EFİL, 1999, s.85).

Kalite Konseyinin başlıca görevleri (KOVANCI, 2001, s.125):

- Bağlı birimlerin tepe yöneticilerinin, TKY eğitimlerine ve faaliyetlerine direkt katılımını sağlamak.
- TKY faaliyetlerinin genel politikasını belirlemek
- Genel ve ortak kalite amaçlarını belirlemek
- Birimler arası koordinasyonu sağlamak

Yurtkur'da Kalite Konseyi Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanlarından oluşmalıdır. Buna 20 Bölge Müdüründen seçilecek 1 Bölge Müdürü de eklenmelidir. Sayısı ideal olarak 10'u geçmemelidir.

2331. Kalite Yürütme Kurulu

Kalite Konseyi oluşturulduktan sonra, kaliteyi aktif olarak yürütecek ve denetleyecek bir kurul oluşturulmalıdır. Konsey kendi içinden birini Kalite Müdürü seçip, bu Kalite Müdürünü Kalite Yürütme Kurulunun başına getirmelidir. Kalite Müdürü gerekirse diğer görevlerinden bazılarını yetki devriyle devrederek, kalite üzerine odaklanmalıdır. Kalite Müdürünün, Genel Müdür Yardımcısı olması avantaj sağlar.

Yurtkur'da Kalite Yürütme Kurulunun üyeleri Bölge Müdürleri olmalıdır. Kalite Yürütme Kurulu çok önemlidir. Çünkü; orta kademe yöneticilerin kaliteye katılımı genellikle daha zor olmakta ve yeni kalite felsefesini bir tehdit olarak görmektedirler. Ve bu orta kademe yöneticilerini ikna etmek Yürütme Kuruluna düşmektedir. Ayrıca bu Kurula, Personel Eğitim Şube Müdürünün ve Araştırma Planlama Kurulu Şube Müdürünün de katılması tavsiye edilebilir.

Kalite Yürütme Kurulu'nun Görevleri (BOZKURT-EŞİT, 2002, s.44):

- Hedeflerin saptanması ve duyurulması
- Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir yürütme planının hazırlanması ve duyurulması
- Çemberlerle ilgili kuralların belirlenmesi

- Rehber seçimi, lider seçimi
- Tanıtım faaliyetleri politikasının saptanması
- Pilot program için gereken organizasyon ve işlerin yürütülmesi
- Çember kuruluşunun, devamının ve yaygınlaştırılmasının üstlenilmesi
- Eğitim malzemelerinin sağlanması
- Program hedeflerinin periyodik olarak incelenmesi ve güncelleştirilmesi
- Ödüllendirme ve özendirme yollarının belirlenmesi
- En az ayda bir kez düzenli toplantı yapılması
- Yürütme Kurulunun faaliyetleri hakkında Kalite Konseyine bilgi vermektir.

2332. Kalite Liderlerinin Belirlenmesi

Birden çok çemberin bir rehberi olmasına rağmen, her çemberin bir lideri vardır. Çemberin faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında lider önemli bir yere sahiptir. Bu açıdan lider grubu eğitmek ve geleceğe daha iyi hazırlamak için gayret sarf etmelidir. Lider Yürütme Kurulu tarafından aday gösterilip Kalite Çemberi üyelerince seçilebileceği gibi, direkt olarak ta seçilebilir. Liderin iyi bir eğitim görmüş olması, ikna kabiliyeti olan ve çalışanlarca sevilen biri olması gerekir. Ayrıca grup dinamiği, haberleşme, yönetim ve motivasyon konularında bilgili olmalıdır (EFİL, 1999, s.89).

2333. Kalite Rehberlerinin Seçimi

Kalite çemberlerine yön vermek için rehber gereklidir. Rehber, kalite iyileştirme faaliyetlerini koordine eden, yön veren, sonuçlarla belgeleyen ve grup liderlerini görevlere göre eğitmek için özel olarak yetiştirilen, kalite iyileştirme faaliyetlerinin en önemli kişileridir. Yurtkur Kalite Rehberlerini Kurum dışından temin edilebileceği gibi, Yurtkur'u çok iyi bilen, zamanının çoğunu Kurumda geçiren, kalite konusunda özel eğitim almış veya bu konuda yüksek ihtisas yapmış çalışanlardan da seçebilir. Her bir rehber bir bölgeye tahsis edilmelidir. Ve rehberlerde kendi aralarında koordinasyonu sağlamak için bir başkan seçmelidir. Yurtkur'da gerek lider, gerekse rehber seçiminde yapılabilecek en büyük hata, bu konuma getirilecek kişilerin pozisyonun durumuna uygun donanımlara ve yazılımlara sahip olmamasıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YURTKUR'DA UYGULANMASI

TKY'nin Yurtkur'da uygulanabilmesi için şu andaki bürokratik sistemin tamamen unutulup, yeni bir felsefenin benimsenmesi gerekmektedir. Deming'in öğretilerine dayanan bir süreç, Yurtkur'un TKY'ye geçmesinde etkili bir araç olacaktır.

30. Hedef Sürekliliğinin Oluşturulması

Kimse bir hedefe karar vermeden, hedef sürekliliğine sahip olamaz. Bu yüzden hedef sürekliliği ilkesini uygulamak isteyen herkes, işe hedefini ya da amacını belirterek başlamalıdır (WEAVER, 2000, s.297). Fakat amaçlar ve hedefler belirlenmeden önce misyon ve vizyon tanımları yapılmalıdır ve Kuruma ait bir misyon ve vizyon oluşturulmalıdır.

Misyon; bir kuruluşun temel varoluş nedenidir. Diğer bir deyişle misyon, bir kurumu diğer kurumlardan ayıran ve farklı kılan uzun dönemli amaçlar olarak algılanabilir (ÖZTEMEL, 2001, s.146).

Yurtkur'un misyonu; 'Yükseköğrenim öğrencilerine güvenli, huzurlu aile sıcaklığında barınma imkanı vermek, çalışanlarına tatminkar bir çalışma ortamı sunmak ve bunları yaparken etkinlik ve verimlilik ilkelerini dikkate alarak gelişen ve değişen çevresel, teknolojik, ekonomik koşullara göre kendini yenilemektir'.

Vizyon ise amaçlara nasıl ulaşılabileceğini gösterir. Vizyon zihinsel bir algılama olup, bireylerin veya organizasyonların belirli bir zaman dilimi için tasarladığı bir ortam ve bu ortamı yaratacak şartların sağlanmasıdır. Bu yeni ve beklenen bir gerçeğin düşüncesi olup, organizasyonun her seviyesinde tartışılır. Vizyonu bir yönlendirme süreci olarak görebiliriz (KOVANCI, 2001, S.57-58).

Yurtkur'un vizyonu; 'Hizmetleri en kısa, en kaliteli şekilde üreterek, bütün yüksek öğrenim öğrencilerinin yararlanmasını sağlamak, hizmet üretiminde bilimsel yöntemleri kullanmak ve TKY'yi en iyi şekilde uygulayarak çalışanların memnuniyetini en önde tutmak, hizmetlerinde ileri teknolojiyi kullanarak sıfır hatayı gerçekleştirmektir'.

Misyon ve vizyon tanımı yapılırken, müracaatçı odaklı olarak bakılabilmelidir. Bu müracaatçı açısından dolaylı veya dolaysız olarak değer ifade etmeyen faaliyetlerinde görülebilmesine olanak vererek israfın önüne geçecektir (DALBAY, 1999, s.99).

Misyon ve vizyon belirlendikten sonra amaçların ortaya konması daha kolay olacaktır. Amaçlar ortaya konarak Yurtkur'un planlama fonksiyonunun temeli ve çalışanların denetlenmesi için gerekli olan standartlar meydana çıkarılır ve uygun şekilde iletildiklerinde çalışan herkese kılavuzluk eder. Zaten bu da amaçları önemli kılan etkidir.

Açıkça tanımlanmayan ve gerçekleşmesi imkansız amaçların belirlenmesi gibi olumsuz yaklaşımların doğuracağı sıkıntılar, başarısızlığın en önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Önemli olan diğer bir problemde, kalite amaçlarının çok kolay ulaşılabilecek şekilde seçilmesidir. Bu durumda Kurum amaçlarına ulaşsa bile en iyi ihtimalle vasat bir sonuç elde edilecektir. Bu nedenle amaçlar ne rahatlıkla ulaşılabilecek kadar basit, ne de hiç ulaşılamayacak kadar zor olmalıdır. Amaçlar kendine özgü ifadeler olarak olabildiğince somut, sayısal ifadeler şeklinde belirlenmeli ve bu hedeflere belirli bir zaman sürecinde ulaşılmalıdır (KOVANCI, 2001, s.48).

Özellikle üst yönetim, Kurumun iç ve dış müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için kalite hedefleri, stratejileri, misyon ve vizyonları geliştirilmelidir. Bu sayede kaynaklar etkin bir şekilde kullanılabilir ve başarıya odaklanabilecektir (DJERDJOUR-PATEL, 2000, s.30).

Yurtkur'da hedef sürekliliği sağlamak için izlenecek adımlar (DEMING, 1998, s.64):

- Öğrencilere hizmetle ne demek istendiği operasyonel olarak tanımlanmalıdır.
- Bir yıl ve beş yıl sonrası için hizmet standartları belirlenmelidir.

- Yurtlarda kalmış, kalmakta olan ve kalabilecek olan öğrenci profilini tanımlamak gerekir.
- Hedef sürekliliği yenilik arayışını gerektirir.
- Verilen bir maliyetle daha iyi hizmet arayışına girilmelidir.
- Ekipman, mobilya ve demirbaşların bakımı için kaynak ayrılmalıdır.
- İdareci ve Yönetim Kurulu üyelerinin kime karşı sorumlu olduğuna ve amaç tutarlılığı doğrultusunda çalışmalardan nasıl sorumlu tutulacaklarına karar verilmelidir.
- Amaç sürekliliğini öğrencilere, topluma hizmete dönüştürmek gerekir.
- Üst yönetim bu amaçlara bağlı kalmalıdır.

Hedef sürekliliğinin yararları kısa dönem yararlılıktan ziyade uzun vadeli çıkarların elde edilmesini sağlayacaktır (HAND-PLOWMAN, 1992, s.164).

‘Amacımız nedir?’ sorusu liderler ve çalışanlar tarafından o kadar sık sorulmalıdır ki takım üyelerinin beyinlerine kelimenin gerçek anlamıyla nakşedilmelidir. Böylece yaptıkları her şeyin amaçlarını bilmenin önemini fark edecekleri ve bu uygulamayı her zaman yaptıkları işlerde , hatta kendi kişisel hayatlarında da sürdürecekleri umulur (WEAVER, 2000, s.298).

31. Yeni Bir Felsefe Benimsemek

Bu maddede vurgulanan iki temel felsefe vardır. Kaliteyi müşterinin belirlediğini kavramak ve yeni bir kurum kültürü oluşturmak (WEAVER, 2000, s.299).

310. Müşteri Odaklılık

Uluslararası rekabet çağında, insanlar artık genelde kabul edilen gecikmelere, hatalara kötü mallara ve zayıf işçiliğe tahammül edemiyorlar. Müşteri tatmini, bütün kamu hizmeti organizasyonlarının en temel amacı olmalıdır. Birçok kamu organizasyonunun en büyük problemi, çok yüksek düzeyde büyüklük ve bürokrasinin karmaşıklığından doğan etkinsizliktir. Müşteri tatminini sağlamak için birimlerin daha çok çabayla, süreçlerin

içinde müşterilerin ihtiyaçlarını en doğru biçimde belirleyerek kaliteyi iyileştirmesi gerekir (YOLCUOĞLU, 2001, s.54).

TKY anlayışı içinde Yurtkur'da en önemli kişilerin müşteri pozisyonunda olan öğrenciler olduğu kabul edilmelidir ve unutulmamalıdır ki Kurum'un varlığının nedeni öğrencilerdir (ÖNDER,1998, s.64). Tatminin elde edilebilmesi için hem iç hem de dış müşterilerin yani; öğrencilerin ve çalışanların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekir (ONAY-KOROĞLU, 1995, s.109).

Müşteri tatmininin ne kadar gerçekleştirilebildiğinin belirlenebilmesi için bunun ölçülmesi gerekecektir (HACKL-WESTLUND, 2000, s.820).Bu ölçüm Yurtkur'un kendi kendine bir öz değerlendirme yapabilmesine olanak tanıyacaktır. Yurtkur'un toplam müşteri memnuniyeti arttıkça şikayetler azalacak, hizmet verme zamanı kılalacak ve hizmet kalitesi artacaktır (CHAUDHURI-ACHARYA, 2000, s.151). Ayrıca önemli bir gerçek var ki oda bilginin en önemli kaynak olduğudur (KENNEDY-SCHNEIDER, 2000, s.884). Bununla birlikte Türkiye'deki Kamu Kurumları genelinde yapılacak bir müşteri memnuniyeti araştırmasıyla, Türkiye genelinde bir Kamu Müşteri Endeksi bulunabilir. Böylece her bir Kamu Kurumunun performans değerlemesi daha kolay yapılabilir. Böyle bir araştırmayı İsveç ve Amerika yapmıştır. Türkiye'de de Kalder, özel sektör kuruluşları için çeşitli endeksler geliştirmiştir (KRISTENSEN ve diğerleri, 2000, s.1007).

Müşteri odaklı olma, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve ötesine geçilmesi için yeterli değildir. Çünkü; yönetim, gerekli teknikleri, araçları, fikirleri sağlamadıktan sonra, istenilen sonuç elde edilemeyecektir (GRIFFITHS, 1994, s.21). Bundan dolayı Yurtkur'da müşteri odaklı kavramı öncelikle üst ve orta düzey yöneticilere anlatılmalı ve ikna edilmelidir.

Müşteri odaklı çalışmaları savunan TKY anlayışında, müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri satın alan kişi ve kurumlar olarak bilinen dış müşterilerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsar. Dolayısıyla TKY'de iki farklı müşteri kavramından bahsedilir; iç müşteriler ve dış müşteriler (ERSEN, 1997, s.25). Yurtkur'da iç müşteriden kasıt, Kurumda çalışanlardır. Bu kavram Kurumun hizmet üretim sürecinin

etkinleştirilmesi açısından son derece önemlidir. Yurtkur'un dış müşterisi ise Yükseköğrenim öğrencileri ve dolaylı olarak öğrenci velileridir.

Yurtkur'da öğrencilerin beledikleri; kibar ve profesyonel davranışlar, ihtiyaçlarının giderilmesi ve problemlerinin çözülmesidir. Bu nedenle Kurum, öğrencilerin beklenti ve isteklerini karşılamanın yanı sıra onların memnuniyetlerinin ötesinde, ülkeye yararlı ve ülkesini seven bireyler kazanmayı amaçlamalıdır. Bu da ancak öğrencilere değerli müracaatçılar gibi davranmakla gerçekleşebilir. Önemli bir gerçek vardır ki o da, TKY'de kalite, standartlara göre değil, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre tanımlanır.

Yurtkur'da öğrenci ve çalışan şikayetlerini azaltmak için yapılabilecekler (KOVANCI, 2001, s.85):

- Öğrenci ve çalışan ihtiyaçlarını belirlemek için üst yönetim sürekli değişik birimlere gezi düzenlemeli ve elde edilen olumlu gelişmelerin sürekliliğini sağlayarak görülen aksaklıklar düzeltilmelidir.
- Öğrenci ve çalışan şikayetlerini çözümleyebilecek bir yöntem ekibi oluşturulmalıdır.
- Hizmette meydana gelen hataları belirlemek, analiz etmek, yeniden ortaya çıkmalarını önlemek ve kalıcı tedbirler almak için çabalarda bulunulmalıdır.
- Türkiye ve Dünya çapında benzer Kurumlarla yarış içinde olunmalıdır.
- Yeni hizmet oluşturma konusundaki faaliyetlere öğrenci ve çalışan ihtiyaçları doğrultusunda yaklaşma prensip edinilmelidir.
- Kurum bünyesinde toplantılar düzenleyerek öğrenci ve çalışanların sorunlarını direkt olarak öğrenmek gerekmektedir.

311. Toplam Kalite Kültürü Oluşturmak

TKY örgütsel mükemmelliğe ve kaliteye örgüt kültürünün değiştirilerek ulaşılacağını öngörür. Örgütleri değiştirmeye zorlayan, beklentilerinin dışında gelişen hal ve şartlardır. Değişimle amaçlananda, yeni gerçeklerin, yani toplumun değerlerinde ve tercihlerindeki değişikliklerin yakalanması ve böylece yaşamın devamının sağlanabilmesidir (ÖNDER, 1998, s.61). Diğer Kamu Kurumları gibi Yurtkur'da değişen

Dünyanın yeni gözdesi olan TKY'yi Kurum bünyesinde uygulayabilmek için öncelikle Kurum Kültürünü TKY kültürüne adapte etmelidir. Bu uzun ve zor bir süreçtir, fakat TKY'nin başarılabilmesi için en temel koşuldur.

Kültür, kurum çalışanlarının kabul ettiği temel değerleri, normları, beklentileri, inançları, tutumları, sembolleri, seremoni ve mitolojilerin tümünü anlatmak için kullanılan önemli bir kavramdır (ÖZKALP, 1999, s.111; KOZLU, 1986, s.63). Crosby'ye göre kalite, dikkatlice inşa edilmiş kültürün sonucudur (SWIFT ve diğerleri, 1998, s.31).

İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda satıcılar pazarı hakimdi. Müşteriler ürün satın almaktan ve hizmet görmekten hoşnut kalırlardı. Kalite satın almada bir kriter değildi. Geçen son yirmi yıl müşterileri değiştirdi. Müşteriler artık sürekli gelişen, hatasız ürün ve hizmetleri tercih etmeye başladılar (GRUSKA, 2000, s.780). Bunun sonucu olarak örgütler yeni talep çeşidini karşılayabilmek için mevcut kültür yapılarını değiştirdiler

Kurum kültürünü bilinçli olarak değiştirmeye karar vermek, kurumun elde edeceği sonuçlarda büyük değişiklikler meydana getirir. Kurum kültürünü değiştirmek tutarlı, kararlı, iyi planlanmış bir hareket tarzı ve uzun yolculuk gerektiren bir çabadır (AKIN, 2001, s.137). Yurtkur, öncelikle kurum kültürünü değiştirmek için değişime açık olmalı, işe rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri saptayarak başlamalıdır. Bir örgütte kültürün, çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle kurumda değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Dolayısıyla yönetim değişimleri yaparken sabırlı ve dikkatli olmalıdır

Yurtkur'un kültürel değişimi sağlamasında esas olan ölçüler (DJERDJOUR-PATEL, 2000, s.30):

- Her seviyedeki çalışan, öğrenci ve mensuplarının ihtiyaçlarını anlamalı
- Kurumun yapısı sürekli gelişmeye müsaade etmelidir.
- Hareket planında iç ve dış müşteri durumunda olan çalışanların ve öğrencilerin ihtiyaçları arasında bir birliktelik ve ayar sağlanmalıdır.
- Müşteri odaklı performans ölçümü oluşturulmalı
- Güçlü iletişim bağları geliştirilmelidir.

- Müşteri odaklı değerler vurgulanmalı
- Kurumdaki bütün çalışanlar kaliteyi Kuruma adapte etmenin ne denli önemli olduğunu anlamalı
- Kurumun politika, prosedür ve süreçleri kaliteyi vurgular olmalıdır.

Yurtkur'un kurum kültürünün değişmesinin ilk şartı yöneticilerin kişisel kültürlerini değiştirmesinden geçer. Yöneticiler bunu gerçekleştirmek için şunları yapmalıdırlar (MCDONALD, 1999, s.80; KANJI-WALLECE, 2000, s.981):

- Kişiler yerine süreçleri ölçmeli
- Bölücü hedefleri ortadan kaldırmalı
- İletişim engellerini yok etmeli
- İşini iyi yapmak isteyenleri takdir etmeli
- İnsanların işlerini iyi yapması için yardımcı olmalı
- Faaliyete geçme konusunda yetkilendirme yapılmalı
- Konuşmak yerine dinlemeli
- Emir verme yerine liderlik etmeli
- Sürekli bir amaç veya vizyon oluşturulmalıdır.

Aynı zamanda yöneticiler değişimin gerçekleşmesinde ajan rolünü oynamalıdır. Yani hem değişimi yönetmeli, hem de bunu hissettirmeden yapmalıdır. Bu şekilde az hissedilen bir etkiyle direnci en aza indirebilir (SAVOLAINEN, 2000, s.214). Ve yöneticilerin unutmaması gereken en önemli konuda değişim sürecinin en önemli ögesinin insan olduğudur (KARADENİZ, 1994, s.117).

Kültür değişimi yaparken Türk kültürünün bazı temel özellikleri dikkate alınmalıdır. Bunlar; ortaklaşa davranışçılık, dışı kültür, belirlenimcilik, denetim noktasının dışarıda olması, örgütsel güç mesafesinin fazla olması, değişime direnç, çatışmadan kaçınma, düşük sinerji ve geniş bağlamlı kültürel yapıdır (SARGUT, 2001, s.226-235).

32. Kaliteye Ulaşmak İçin Kontrolü Temel Almaktan Vazgeçmek

Kalite, hizmetin ilk aşamasında gerçekleştirilir ve bu aşamada test etmek, yeniden yapıp, hataları düzeltmeyi gereksiz kılar (YOLCUOĞLU, 2001, s.54). Sanayide kalite evrimi son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşım, planlamanın doğru yapılması anlamına gelir. Her yönüyle düşünülmüş, kapsamlı bir planlama, sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümünü ortadan kaldırır (KAYYAĞDI, 2001, s.65).

Klasik anlayıştaki çıktıların denetlenmesine dayanan nihai kontrollerin yerini TKY'de süreçlerin denetlenmesi almaktadır. Buna bağlı olarak klasik anlayış, Kalite Kontrolünün etkinliğini üretimden ayrılan hatalı ürün sayısı ile değerlendirirken, TKY anlayışında sıfır hataya ulaşmak hedeflenmektedir. Bu anlayış farklılıkları kalite terimlerinde dahi kendisini göstermektedir. Klasik anlayıştaki Kalite Kontrol ifadesi, TKY anlayışında yerini Kalite Sağlama ve Kalite Oluşturma terimlerine bırakmaktadır (BİRBİL-YILDIRIM, 2000, s.29).

Denetim kaliteyi artırmaz. Kalite için ona bel bağlamaktan vazgeçilmelidir. Onun yerine bütün firmayı, gelişmenin bir yaşam biçimi haline geleceği bir şekle dönüştürmek için gerekli adımları atmalıdır.

Çalışanlar mükemmel değildir, hata yapabilirler. Dolayısıyla hatalardan ötürü çalışanları suçlamak anlamsızdır. Bunun yerine hataların meydana gelmesine neden olan süreçler tespit edilerek mükemmel hale getirilmelidir (HIAM, 1992, s.138). TKY'de iş, departman kalelerine bölünmez, bunun yerine faaliyet ve süreç dizilerine bölünür. Her iş prosedürü bir diğerine bağlanmıştır ve bir faaliyetin çıktısı diğer bir faaliyetin girdisi durumundadır. Gerçekte her organizasyon departman sınırlarının içinden geçen birbirine bağlı iş süreçleri zinciri vasıtasıyla iş görmektedir.

Yurtkur'da yapılan iş departmanlara bölünmüştür. Fakat çalışan bu departmanlardan sırasıyla geçmiştir. Bundan dolayı var olan departmanlar arası ilişkiler çok sıkıdır. Ve departmanlara bölünmek Yurtkur'da bir sorun oluşturmamıştır.

Aynı şekilde süreç sisteminde, Yurtkur'da çalışan herkes yaptığı için çıktısını, girdi olarak kabul eden iç müşteri konumunda olan diğer çalışanlarca tam ve mükemmel bir şekilde teslim etmektedir. Süreç zincirinde bir sorun çıkıyorsa bunun nedeni, sistemdeki bazı hatalardır. Örneğin, Disiplin Kurulunda alınan kararların süreçlerinde o kadar çok bürokratik formalite mevcuttur ki bir ceza için bazen 30-40 sayfa resmi yazı gerekmektedir. Çalışanlar normal olarak bu kadar formaliteyi tam olarak yerine getirememektedirler. Formalitede yaptıkları yanlışlıklar hata olarak değerlendirilmekte ve bazen çalışanlar ceza almaktadırlar. Disiplin Kurulunun asıl amacı olan Yurtkur'da huzur ve sükuneti sağlamak için huzur bozucu davranışlarda bulunan öğrencilere gereken uyarıyı ve cezayı vermek iken, bu göz ardı edilmekte ve gereksiz formalitelere zaman ayrılmaktadır. Başka bir örnek olarak yurt öğrencilerinin izinli eve çıkmak istediklerinde düştikleri durumu misal verebiliriz. Öğrenci izin almak için İzin Kartı, Bekçi İzin Defteri ve İmza Föyü olmak üzere üç ayrı belgeye kayıt düşmek zorundadır. Bu durumda öğrencilerin toplu halde izin almak istediklerinde memurlar bu üç süreçli prosedürü bazen gözden kaçırmaktadırlar ve tabi ki bu da bir hata olarak değerlendirilmektedir. Halbuki hata süreçtedir. Bu üç aşamalı süreç tek bir süreçte toplanabilir ve hem zamanında hem de emekten tasarruf elde edilebilir. Bu ve bunun gibi daha birçok örnek mevcuttur. Yurtkur'da Kalite Çemberleri kurularak bu tür sorunlar belirlenip çözüm getirilebilir.

33. Sadece Fiyatı Temel Alarak İş Verme Uygulamasını Kaldırmak

Yurtkur hizmette kullandığı malzeme ve eşyaların büyük kısmını tedarikçilerden satın alır. Bir kurumun çıktısı, çoğunlukla tedarikçilerinin desteğine bağlıdır. Tedarikçiler sistemin uyumlu çalışması kaygısıyla yönetilmediğinde, müşteri konumunda olan Yurtkur'a zorbalık yapacaklardır. Yani daha pahalı ve kalitesiz malzeme vereceklerdir. İyi tedarikçi ilişkileri için şu aşamalardan geçilmelidir (WEAVER, 2000, s.303):

- Tedarikçi tanımı tanımlanmalı
- Tedarikçiler saptanmalı
- Tedarikçiler arasında öncelik sıralaması yapılmalı
- Tedarikçilerin öncelik sırasıyla tek tek ele alıp, seçilen tedarikçilerin hangi yollarla zorbalık yapabileceklerinin tespit edilmesi ve daha önce ilişkide bulunulan tedarikçilerin yaptığı hataların göz önünde bulundurulması gereklidir.

- Bu şekilde tedarikçiler arasında bir öncelik sıralamasının kesin şekli belirlenmeli
- Tedarikçilerin süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi başlatmak için görevlendirme yazısı hazırlanmalıdır.

Yurtkur'da genel itibariyle kırtasiye ve demirbaş malzemelerini Genel Müdürlük ihale yoluyla satın almakta ve ilgili birimlere dağıtılmaktadır. Genel Müdürlük ihaleyi vereceği firmayı seçerken düşük fiyata verdiği değer kadar malzemelerin kalitesine de önem vermelidir. Kaliteyi anlamak içinde alınacak malzeme konusunda uzmanlaşmış çalışanlara danışılmalıdır. Yeni çıkacak olan İhale Yasası da bu konuda büyük yarar sağlayabilecektir.

Burada değinilmesi gereken çok önemli bir konuda, Yurtkur'da hizmet veren özel teşebbüs işletmelerinin (Kantin, kuru temizleme, fotokopi, internet kafe işletmeleri) kalitelerinin belirli aralıklarla kontrol edilmesinin gerekliliğidir ve Yurtkur'da bu işlem yapılmaktadır. Bu işletmeler ihale yoluyla tesisi işletme hakkını almakta ve belirlenen bir süre bunu devam ettirmektedirler. Daha önce bahsi geçtiği gibi bu işletmelerin ihale almasında fiyattan ziyade kaliteye önem verilmelidir. Aksi takdirde Yurtkur'da çalışanlar ne kadar kaliteli hizmet verirlerse versinler, diğer unsurlar işletmenin Toplam Kalitesini zayıflatacaktır.

Ayrıca Yurt Müdürlükleri de ihtiyaçları olan bazı malzemeleri kendisi piyasa araştırması yaparak satın alabilmektedir. Gerek Genel Müdürlük, gerekse Yurt Müdürlükleri mümkün olduğunca tedarikçi sayısını kısıtlı tutmalı ve bir tedarikçiden alışveriş anlayışını geliştirmelidir. Tedarikçilerle sıkı ilişkiler geliştirilmeli ve Devletin yararına elden geldiğince sıkı pazarlık yapılarak kaliteli mal ucuza mal edilmelidir.

Yurtkur TKY'ye geçerken mümkün olduğunca TKY anlayışıyla işleyen tedarikçilerle ilişkiye girmeli ve kaliteyi bir anlayış felsefesi olarak benimsemeyen tesis işletmeleri ve tedarikçilerle yolunu ayırmalıdır.

34. Sürekli ve Sonsuza Kadar Sistemin Ürün ve Hizmetlerini İyileştirmek

Sürekli gelişme kavramı TKY'nin bir parçası haline gelmiştir. Firma bunu; politikasını, amaç ve hedeflerini sürekli yeni fırsatlar karşısında geliştirerek yakalar (MCKAY-NG, 1998, s.159).

Bazı bilim adamları, yönetimin temelde koruma ve iyileştirme olmak üzere iki ana unsurunun olduğunu belirtmektedir. Koruma; teknoloji ve işleyişle ilgili mevcut durum ve standartların sürdürülmesine yönelik faaliyetleri: İyileştirme ise; bu durum ve standartların yükseltilmesine yönelik faaliyetleri anlatır (IMAI, 1986, s.5).

İyileştirme faaliyetleri evrimci ve devrimci iyileştirme faaliyetleri olarak ikiye ayrılır. Evrimci iyileştirme sürekli çabalar sonucunda çok sayıda ve küçük adımlarla aşama aşama yapılan iyileştirme faaliyetleridir. Devrimci iyileştirme ise yenilik anlamındadır. Klasik yaklaşım genelde devrimci iyileştirmeyi benimser. Yani yeni bir teknolojik sıçrama veya atılım olana kadar mevcut durum değiştirilmez (ÖNDER, 1998, s.63). Devrimci iyileştirmede kısa dönemli etkiler düşünülür, evrimci iyileştirmeyse, uzun dönemli etkilere sahiptir ve ilerleme sürekli, düzenlidir. Evrimci iyileştirmede birdenbire ilerlemeler yerine aşama aşama fakat sürekli ilerlemeler yapılır, herkes değişime katılır, insan yoğunluktadır (AKIN, 1990, s.24). TKY anlayışında evrimci iyileştirme söz konusudur ve 'kaizen' olarak da isimlendirilir.

TKY'de kaizenin birçok özelliği vardır, bunlardan biride kalitenin ürün ve hizmetle sınırlı olmayıp, sistemin bütünüdür, dolayısıyla tüm çalışanların kalitesiyle ilgili olduğudur. Eğer sistem ve çalışanlar kaliteli ise tüm faaliyetlerde kaliteli olur (KAVRAKOĞLU, 1992, s.14)

Kaizen hem bir teknik sistem hem de bir yönetim sistemi olmak üzere iki farklı sistemin bütünleşerek oluşturduğu bir sistem özelliği taşıyan farklı iki boyutu olan bütünleşik bir yaklaşımdır.

Sürekli gelişme bazıları için bir alanda lider olan kurum için imkansız gözükebilir. Fakat teknolojinin ve bilginin birikimli olarak hiç durmadan ilerlediği göz önüne alınırsa, her kurum için sürekli gelişmenin mümkün olduğu görülebilir (HIAM, 1992, s.193).

Six Sigma yaklaşımı sürekli gelişmeyi sağlamak için uygun bir yaklaşım tarzı olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımda önce süreçlerin öncelikleri belirlenir, ölçüm yapılır, analiz edildikten sonra gerçekleştirilir ve son olarak ta kontrol edilir (WYPER-HARRISON, 2000, s.722).

Deming'in bu ilkesi 3.ilkeye eşlik eder. Deming'in 14 ilkesi birleşik bir yönetim teorisi olarak bir arada etkili olur. 3. ve 5. ilkeler ise sürekli süreç iyileştirme ihtiyacını vurgular. 3. maddede vurgulandığı gibi kaliteye ulaşmakta kontrolü temel almamalı, onun yerine üretim ve hizmet sistemini sürekli olarak sonsuza kadar iyileştirerek kaliteye ulaşmak amacıyla 5. ilke uygulanmalıdır (WEAVER, 2000, s.297)

Yurtkur'da kaliteyi sürekli iyileştirme süreci adım adım şu şekilde açıklanabilir (KOVANCI, 2001, s.297):

- Sürekli gelişmenin bir gereksinim olduğuna bütün çalışanlar ikna edilmeli
- Mevcut kalite düzeyinde bir değişikliğin yapılabilir olduğu konusunda kaliteden sorumlu olanlar ikna edilmeli
- En önemli birkaç süreç ve en önemli sorun alanları tanımlanmalı
- Bilgiler sürekli iyileştirme için organize edilmeli ve işletmede eksik bilgilere erişilmesi için yöntemler geliştirilmeli
- Sorunların nedenlerini teşhis etmek üzere analizler yapılmalı ve çözümler önerilmeli
- Önerilen değişikliklerin etkileri belirlenmeli
- Değişikliklere karşı direnmeleri ortadan kaldırma yolları aranmalı
- Değişiklikler kurumsallaştırılmalı
- Yeni kalite düzeyini sürdürmek için değerlendirme noktaları belirlenmelidir.

35. Eğitimi Kurumsallaştırmak

Değişen çevreye paralel olarak sürekli değişmeyi ve gelişmeyi öngören TKY çabaları uygulamaya geçirecek olan, en üstten en alta kadar tüm personelinde sürekli olarak eğitilmelerinin ve geliştirilmelerinin gereğine dikkat çeker (EVRENESOĞLU, 1995, s.70).

Toplam Kalite eğitim programında kalitenin ne olduğu, niçin uygulanmak istendiği örgüt içinde nasıl tanımlandığı, geleneksel sistemden farklı yönleri, neden herkesin katılımını gerektirdiği, tüm kademelerin yeni görevleri, Programın nasıl daha da ilerletilebileceği, tasarım, problem çözme teknikleri gibi konular yer alabilir (ÖNDER, 1998, s.69).

Kalite konusunda verilen eğitimleri üç grupta toplayabiliriz (PEŞKİRCİOĞLU, 1999, s.66):

- Temel kalite teknikleri, problem çözme, iletişim teknikleri, istatistiki yöntemler, süreç kontrol tekniklerinin yer aldığı 'iş bilgisi ve beceri' eğitimi.
- Müşteri hizmeti anlayışı, katılımcı yönetim, takım çalışması, süreç yönetimi, değişim yönetiminin yer aldığı 'tutum değişikliğini destekleyici yöntemler.
- Liderlik, kendi kendini yönetme, zaman yönetimi, raporlama yönetimi konularından oluşan 'davranış değişikliğine yönelik' eğitimlerdir.

Eğitimden beklenen sonuçlar, sürekli iyileştirme, iş yöntemleri gelişimi, hatalı üretim ve hizmetlerde azalma, kalite düşüncesindeki sınırsızlık, işbirliği ve koordinasyonun kolaylaşması, iş kazalarındaki azalma ve moral üzerindeki olumlu etkilerdir (BİRGEN, 1994, s.28).

TKY yeni bir felsefe , yeni bir kültür olduğundan çalışanların bu yeni oluşumu kavrayıp uygulayabilmeleri için gerekli araçlarla ve bilgilerle donatılması gerekir (HAND-PLOWMAN, 1992, s.165).

Çalışanlara düzgün eğitim ve metotlarla kalite iyileştirmesi sağlanırken müşterilere de ürünlerin ve servislerin içerden eğitimi düzgün olarak verilmelidir. Yani müşterilerinde eğitilmesi ve onlara kalite bilincinin aşılması gerekir (YOLCUOĞLU, 2001, s.54).

Yurtkur'da Merkez ve Taşra Teşkilatında görevli her unvan ve seviyedeki personelin hizmet içi eğitimi Devlet Memurları Eğitim Genel Plan ve Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik doğrultusunda hazırlanan Kurum İçi Hizmet Eğitimi Yönetmeliği ve de Aday Memurların yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik ile Görevde Yükselme Yönetmeliği Hükümlerine göre gerçekleştirilmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile çalışma ortamındaki aksaklık ve problemleri iş başında yaşayan ve gözleyen personelin talep, teklif ve görüşleri doğrultusundaki ihtiyaçlara göre planlama esas alınmaktadır.

Yurtkur'da 2002 yılında 140 kişiye görevde yükselme eğitimi, 102 üst düzey yöneticiye TKY eğitimi seminerleri, 144 memura aday memurluk eğitimi ve 453 çalışana da Sivil Savunma seminerleri verilmiştir (YURTKUR, 2002, s.128).

Yurtkur'da eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için çalışanlara eğitim istek formu adı altında bir form tasarlanmalı ve bu çalışanlara dağıtılarak ihtiyaçları tespit edilmeye çalışılmalıdır. Eğitimi talep eden, eğitimin konusu, gerekçesi ve gerektirdiği uzmanlık alanları belirtilmelidir. Bunların dışında eğitim birimi sürekli uygulama komitesinden gelen istekleri de birimlerden gelen istekler gibi, istek formları ile toplanmalıdır.

Yurtkur'da yapılan eğitimin değerlendirilmesinde bilgi sağlamak için yoklama listesi alınmalı ve eğitim hakkında bir anket hazırlanarak katılımcılara dağıtılmalı ve onların eğitim hakkındaki görüşleri alınmalıdır (ÖZTEMEL, 2001, s.129)

Yurtkur'da yapılacak olan eğitim faaliyetlerinden maksimum faydanın sağlanabilmesi için yapılması gerekenler (KOVANCI, 2001, s.170):

- Eğitim ve öğrenim her çalışanın hedefinin bir parçası olmalıdır.
- Eğitici eğiten programlar özenle hazırlanmalı ve eğiticiler daha iyi eğitilerek usta ve yetenekli kişiler arasından seçilmelidir.
- Aynı statüde olan bölümler, diğerlerinin performansını değerlendirerek eğitim ihtiyaçlarını belirlemelidir.
- Eğitim programı sürekli gelişen ve müşteri ile eğiticiler tarafından sürekli geri beslemesi yapılan bir yapıda olmalıdır.

Toplam Kalitenin örgütlenmesi ve kalite performansının gelişmesi açısından eğitim ve geliştirme önemli bir etkidir. Kaliteye önem veren örgütlerin her kademedeki yaygın eğitim ve geliştirme programlarına zaman ayırmaları ve maddi olarak desteklenmeleri gerekmektedir (AKIN, 2001, s.141).

Dünya çapındaki büyük firmalar bunun farkındadırlar, bütün firmalar aynı veya benzer ekipmanlara, teknolojiye, finansman yapısına ve çalışanlara sahiptir. Firmalar arasındaki farkı asıl etken çalışanların gelişmişlik düzeyidir. Bu da eğitimle sağlanabilir (MUTHLER-LYTLE, 1992, s.103).

36. Liderliği Kurumsallaştırmak

TKY uygulaması, örgütte gerçek bir kültürel değişim öngördüğünden stratejik bir karar gerektirir. Sistemi değiştirme ve geliştirme, üst yönetimin sorumluluğundadır. Belli değerlerden oluşan, büyük çaplı değişim gerektiren TKY kültürünün oluşturulmasında, yöneticilerin gerçek bir irade ve azimli bir kararlılık göstermeleri ve uygulamaya katılmaları zorunludur (YILDIZ, 1994, s.4). Tüm personelin kaliteye koşması isteniyorsa önce yöneticilerin koşması, örnek olması gerekir. Bu nedenle TKY felsefesi önce yöneticilere benimsetilmelidir (ÖNDER, 1998, s.66). Kalite literatüründe sıklıkla bahsedildiği gibi iş kaliteye geldiğinde kurum performansının artırılmasında liderlik tarzının çok büyük önemi vardır (JUHL ve diğerleri, 2000, s.57).

Kurum yöneticisi, bir lider gibi davranmalı ve lider, liderliği lidere sağlanan bir sorumluluk olarak görmelidir, rütbe ve ayrıcalık olarak değil. Güçlü bir lider sorumluluğu bütün personel ile paylaşıp, çalışma arkadaşlarını her zaman destekleyen ve motive eden ve onlarla çalışmaktan zevk alan yapıda olmalıdır.

Yurtkur'da kalite yönetiminin başarılı olarak uygulanabilmesi için yeniliğe açık olan, bunları hemen uygulamaya geçirebilecek kararlılığa sahip, bilgi ve kişiliği gelişmiş ve kendisini çevresiyle bütünleştiren, organizasyon liderlerine ihtiyaç bulunmaktadır. Mevcut yöneticilerde bu kapasiteye sahip olan yöneticiler bulunmaktadır (YOLCUOĞLU, 2001, s.23).

TKY'de bir liderin sahip olması gereken özellikler; vizyoner, kararlı, bilgili, saldırgan hedefli, müşteri ilişkileri iyi, yenilikçi, orijinal, dikkatli, statükoyla mücadele eden, geniş bakış açılı karaktere sahip olmaktır (SWIFT ve diğerleri,1998, s.23)

Yurtkur'da etkili TKY yönetim modellerinin oluşturulabilmesi için (TAVMERGEN, 2002, s.83):

- Liderlerin Kurumun organizasyonunda etkin biçimde yer alması gerekir
- Liderler kuruluş içerisinde tutarlı bir TKY kültürünün yerleşmesine yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır.
- Kurum içinde bireylerin ve grupların başarılarının, yöneticiler tarafından zamanında tanınması ve takdir edilmesi gerekir.
- TKY plan ve uygulamalarının yöneticiler tarafından uygun kaynak ve yardım sağlanarak desteklenmesi gerekir.
- Öğrenci ve tedarikçilerle ilişkilerde yöneticilerin aktif görev alması zorunludur.

37. Korkuyu Söküp Atmak

Akıllı yöneticiler bütün beyinlerin hiyerarşinin tepesinde toplanmadığını bilirler. Süreçleri iyileştirecek en uygun kişilerin o süreçlerde çalışanlar olduğunu kabul ederler ve bu çalışanların başarısının önündeki en büyük engel korkudur.

Birçok insan gibi, Yurtkur çalışanları da işlerini daha iyi yapmak ve yaptıklarından gurur duymak isterler. Ama işlerini iyi yapabilmeleri için, kendilerini iş süreçlerinde neyin yanlış gittiği konusunda gerçeği söyleyebilecek kadar özgür hissetmelidirler. Bunun içinde korkudan arındırılmış olmaları gerekir.

Korkunun nedenlerinden biri değişimdir. Bilindiği gibi TKY kültürel ve yapısal bir değişimi gerektirir. Çalışanlar ve yöneticiler değişimin meydana getireceği belirsizliğin kendi pozisyonlarını nasıl etkileyeceğini bilemediklerinden dolayı endişe duyarlar. Ayrıca değişimin gerektirdiği bilgi ve eğitimi tam anlamıyla alamama korkusunda egemendir (WEAVER, 2000, s.307).

Yenilik için gerekli iklimin oluşturulması gerekir. Kamu birimlerinde devamlı değişme korkusu verimlilik çalışmalarını köstekler. Amaçlara göre yönetim, sayılara göre yönetim, sonuçlara göre yönetim, bunların hepsinin ortak noktası korkuyla yönetimdir. Max Weber'in hiyerarşi zincirinde ve Taylor'un bilimsellik yönetiminde, yönetimin temel aracı korkudur (YOLCUOĞLU, 2001, s.55). Dolayısıyla, mekanistik bürokratik yönetim stiline göre yönetilen Türk Kamu Kurum ve Kuruluşlarının temel yönetim aracı korkudur. Bu korkunun nedeni yöneticilerin değil, sistemin kendisidir.

Yurtkur'da korkunun ortadan kaldırılabilmesi için (KOVANCI, 2001, s.160):

- Kalite için taahhüt verilmesi ve zamanında yerine getirilmesi gerekir.
- Çalışanların dikkatle dinlenmesi ve onlara sorularak iletişim kurulmalı ve deneyimlerin paylaşılması gerekir. Ayrıca çalışanların fikirlerinden dolayı başkalarına herhangi bir şey gelmeyeceğinin garanti edilmesi sağlanmalıdır.
- Herkese ihtiyaç duyulduğu ve her çalışanın yönetim kademesi fark etmeksizin kurum için önemli olduğunun vurgulanması gerekir.
- Çalışanların yenilikçi ve geliştirici fikirlerden dolayı ödüllendirilmesi lazımdır.

38. Bölümler Arası Engellerin Yıkılması

Herkes, problemlerin sebeplerine yönelik olarak birlikte çalışırken, yıkıcı yaklaşımlar (ben kazandım sen kaybettin) elimine edilmeli, aynı departman içindeki yıkıcı rekabet önlenmeli ve ekip çalışması özendirilmelidir. Ekip çalışmasıyla süreç ve hizmet devamlı iyileşir. Bu yüzden yönetime ve tüm kamu çalışanlarına bunlar öğretilmelidir. Ayrıca karşılıklı işlevsel iletişim kavramı, tüm bölümler arası engellerin yıkılması için gereklidir (YOLCUOĞLU, 2001, s.55).

Gerek departmanlar, gerekse çalışanlar arasındaki engelleri yıkmamanın üç temel aracı vardır. Bunlar; ekip çalışması, iletişimin iyileştirilmesi, rekabetin yok edilip işbirliğinin tesis edilmesidir.

380. Takım Çalışması

Takım, ortak bir amaç, hedef ve yaklaşımları benimsemiş, belli bir süreci ve sürecin bir kısmında sorumlu olmak üzere yetkilendirilmiş ve gerekli bilgi ve beceri ile donatılmış grup olarak tanımlanabilir (DEMİREL, 2002, s.55).

Takım çalışması, değişik fakat birbirini tamamlayıcı görevleri, kabiliyetleri olan kişilerin firma için önemli stratejileri oluşturma, problemlere çözüm bulma amacıyla ortak hareket etmesidir (YURTÇU, 1996, s.534).

Yirmi sene öncesine kadar, Volvo ve Toyota gibi büyük şirketler sistemlerine takımları ilave ettiklerinde bu olay büyük yankı uyandırmış ve yöneticilerin ilgisini çekmiştir. Bu gün ise bünyesinde takım çalışması bulunmayan kurumlar garipsenmekte ve kınanmaktadır. Dolayısıyla takım çalışması günümüzün vazgeçilmez bir yönetim aracı haline gelmiştir (ÖZKALP, 1999, s.313).

Takımlar kurumların kalite programlarında kendiliğinde oluşan gruplar değildir. Oluşturulması ve yönetilmesi zor bir araçtır. Kurumun bünyesine adapte olması zaman alır. Ve bu süreçte oluşacak başarısızlıklar kurumlar tarafından takım çalışmalarının etkisiz olduğu şeklinde yorumlanmamalıdır (HIAM, 1992, s.266).

TKY’de takımlar genelde kalite çemberleri şeklinde örgütlenirler. İlk kez 1962 yılında Japonya’da çıkmış olan kalite çemberleri, işe bağlılığı artırmak, maliyetlerde düşüş sağlamak, sorun önleme bilinci oluşturmak, daha etkin grup çalışması önermek ve de en önemlisi kalite sorunlarını gidermek amacıyla oluşturulmuştur. Uygulama alanlarının çok geniş olması nedeniyle kalite çemberlerinde kontrol grupları, sorun çözme grupları, verimlilik geliştirme grupları, kalite çevrimleri, yaratıcı ekipler, inisiyatif sahibi çemberler gibi adlarda verilir (BOZKURT-EŞİT, 2002s.15).

Yurtkur’da kalite çemberlerinin işlemesi için kurum içinde çember organizasyonunun yapılması gerekir. Öncelikle Kalite Konseyi sonra Kalite Yürütme Komitesi oluşturulmalı ve daha sonrada rehberler ve liderler belirlenmelidir. En son olarak ta gönüllülük esasına göre çember üyeleri atanmalıdır.

Yurtkur’da Kalite Çemberlerinin gerçekleştirilmesinin yararları (EFİL, 1999, s.26):

- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlar.
- Çalışanları etkin bir katılmayla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik eder.
- Kurum içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirir.
- Çalışanların kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirir.
- Yönetici ve çalışan ilişkilerini artırır.
- Kurumun gelişmesine katkıda bulunur.
- Etkin bir ekip ruhunu geliştirir.

Yurtkur’da Kalite Çemberlerinin işleyiş aşamaları (ÖZTEMEL, 2001, s.239):

- Çember üyelerinin belirlenmesi ve birbirlerini tanımalarının sağlanması
- Çemberin misyon ve vizyonunun oluşturulması
- Çalışma ortamının düzenlenmesi
- Geçici uygulama planının oluşturulması
- Sonuçlar, ödüllendirme ve kutlama

381. İletişim

İletişim, örgütün çeşitli birimleri arasında ve çevreyle ilişkin olarak birbirine bağlı eylemler hakkında bilgi veren ve sistemlerin kurulmasına geniş ölçüde olanak sağlayan bir ihtiyaçtır. Başka bir deyişle iletişim, örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemde hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir (TÜRKMEN, 1992, s.196).

İki tür iletişim vardır. Birincisi, gönderici-bildiri-alıcı biçiminde oluşan çizgisel iletişim, diğeri ise bildiriye eklenen bir kodla kişinin kendisiyle iletişim kurduğu öz iletişimdir. Eski ve çizgisel iletişimde niceliksel bilgiler aktarılır, öz iletişimde ise niteliksel bilgiler söz konusudur. Dolayısıyla batılı yöneticiler ve çalışanlar plan gibi gerçek bildirileri önemserler, doğulu yöneticiler ise yalnızca ego zenginleştiren bildiriye önem verirler (SARGUT, 2001, s.165).

Yurtkur'da etkin bir iletişim sisteminin gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenler (KOVANCI, 2001, s.232):

Bir görüşü savunurken:

- Nasıl bir fikir yürütüldüğü, görüşün nasıl oluşturulduğu ve dayandığı veriler açıkça belirtilmelidir.
- Başkaları savunulan görüşü araştırmaya teşvik edilmelidir.
- Başkalarını farklı görüşler ileri sürmeye teşvik etmeli
- Başkalarının savunulan görüş hakkındaki farklı fikirlerini aktif şekilde sorgulanmalı.

Başkalarının görüşleri sorgularken:

- Başkalarının görüşleri hakkındaki varsayımlarda bulunuluyorsa, bunlar açıkça ifade edilmeli
- Başkalarının verdiği cevaplarla ilgilenilmiyorsa, soru sorma zahmetine girilmemelidir.

Bürokrasilerde iletişim yukarıdan aşağıya emir, direktif; aşağıdan yukarıya rapor şeklinde işleyen bir süreçtir. Yatay iletişime pek rastlanmaz. Bu da dedikodulara neden olur. Olması gereken her seviyede ve her yönde iletişimin gerçekleştirilmesidir. Bu sayede yanlış anlamalar ve dedikoduların önüne geçilebilir (MCDONALD, 1999, s.12).

382. İşbirliği

Geleneksel yönetimde çalışanları dışsal ödüllere bağlı olarak birbirleriyle rekabete sokmanın yolları üzerinde uzun uzun kafa yorulur. Aslında terfi etme, zam alma, tanınma gibi çalışanların kıdemlerinin artması ya da ek beceriler edinmeleri sonucunda zaten kazanacakları şeyler uğruna rekabete sokarak bu yolları artırır. Bu şekilde örgütlerin rekabete dayalı bir çalışma şekliyle gelişileceğine inanılır.

Alfie Kohn, rekabet üzerine yapılan araştırmaları titizlikle gözden geçirdikten sonra, rekabetin insan doğasının kaçınılmaz bir özelliği olmadığını, üretkenliği artırmadığını, işbirliği yapmaktan daha fazla haz vermediğini ortaya koyan güçlü kanıtlar bulmuştur.

Ayrıca yatay sürecin işlemesi için çalışanların birbirleriyle işbirliği içinde bulunması gerekir. Japonlar rekabetin yerine her safhada ve her seviyede işbirliğini kanalize ederek işbirliğinin rekabetten daha etkili bir kalite aracı olduğunu göstermişlerdir (WEAVER, 2000, s.109).

Yurtkur'da yıkıcı bir rekabetin olduğu söylenemez. Kısmen de olsa yapıcı bir işbirliği mevcuttur. İşbirliğini kuruma tam anlamıyla getirebilmek için, çalışanların değerlemesinde objektif kriterlere dayanılmalı ve performansa göre statü sağlanmalıdır.

39. Sloganları ve Nasihatları Ortadan Kaldırmak

Bireyler arasındaki ilişkilerde slogan ve nasihatlere başvurmanın ne kadar itici olduğu düşünülürse, örgüt içinde de yıkıcı etkisi olabileceği akla getirilmelidir. Slogan ve nasihatlerle çalışanları daha fazla çaba harcamaya zorlamak, onlar zaten ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışırken cesaret kırıcı bir etki, hatta hakaret etkisi oluşturabilir.

Slogan ve nasihatleri, üyelerin nasihat almadıkları takdirde iyi iş çıkarmayacakları gibi hoş olmayan bir önyargı içerir.

Ayrıca örgüt geliştirmede slogan ve nasihatleri kullanan yöneticiler, TKY'nin bir inancı olan 'Çalışanların yapmaları gerektiği işi gerektiği gibi yapmaları sonucunda başarının geleceği' inancı da benimsenmemiş demektir. Liderler nasihat vereceklerine, çalışanların eğitim almasına çalışmalıdırlar (WEAVER, 2000, s.310).

Sıfır hata, hizmeti %10 geliştirmek, maliyetleri %20 azaltmak, bunların hepsi iyi ama boş nasihatlerdir. Yeni ve üst bir verimlilik seviyesi hedeflenirken nasihat yerine, metot önermek gerekir. Kısa dönemli değil, uzun dönemli düşünülmelidir (YOLCUOĞLU, 2001, s.55).

Yurtkur'da TKY'nin egemen olması için neyin nasıl yapılacağını belirten slogan ve nasihatler yerine çalışanlara iyi bir eğitim verilmeli ve çalışanlara işi iyi yapacakları konusunda güvenilmelidir.

310. Çalışma Standartlarını ve Hedeflerle Yönetimi Ortadan Kaldırmak

Klasik anlayışta yönetim mantığı belirli bir standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Aslında uluslararası , ulusal ve işletme çapında mükemmel olan hiçbir standart yoktur. Bu cümleden hareketle kalite standartları sürekli olarak yeniden incelenmeli ve gerekli değişiklikler yapılmalıdır. TKY hiçbir standardı olduğu gibi kabul etmeyen bir sistemdir. Diğer bir deyişle standartlar gereklidir ama yeterli değildir. Bunun için sürekli iyileştirmeden yararlanılarak standartların devamlı bir şekilde geliştirilmesi gerekir. TKY'de standartlara bağlılıktan, ihtiyaçlara bağlılığa doğru bir geçiş yaparak sürekli iyileştirmenin temeli atılır. Doğaları gereği standartlar ortaya konduklarında çok iyi olabilirler ama her zaman çok iyi değildirler. Değişen ihtiyaçlar paralelinde az yada çok modaları geçmekle etkinliklerini yitirmektedirler. Bu nedenle belli sürelerin sonunda standartlar da gözden geçirilmelidirler (KOVANCI, 2001, s.334).

Sayısal kotalar yerine iyileştirme metotları öğretilmeli ve kurumsallaştırılmalıdır. Amaçlara göre yönetim kaldırılarak yerine sürecin kalitesinin nasıl iyileştirileceği

öğrenilmelidir. Kotalar ve iş standartları sadece sayısal stres oluşturur, kaliteye yöneltmezler.

Yurtkur'da tahminen, TKY'ye geçişte ilk önce ISO 9000 gibi sertifika alınmasına çalışılmakta, ama ISO 9000 ve diğer sertifikalarda belli standartlar mevcuttur. Kurum bu standartlara ulaşmayı TKY'yi başarmak manasında anlarsa büyük hata yaparlar. Dolayısıyla ISO 9000 Yurtkur için ilk adım, ilk hedeftir. Bu seviyeye ulaştıktan sonra standartlar düzenli olarak geliştirilmeli ve bu süreç sonsuza kadar devam etmelidir.

311. İnsanların Yaptıkları İşten Gurur Duymalarını Önleyen Engelleri Ortadan Kaldırmak

Pozitif davranışlar, uygun eğitim ve donanım ile yeniden düzenlenmiş motivasyon, zorlamadan iyidir. Bunu başarmak için yönetim, bireysel olarak çalışanları sistem problemleri içinde zorlamayı bırakıp, genel birim performanslarını yükseltmeye konsantre olmalıdır (YOLCUOĞLU, 2001, s.55).

Çalışanların yaptıkları işten gurur duymaları, motivasyon aracılığıyla gerçekleşir. Conlow, motivasyonların artırılması için birbirini izleyen üç önemli koşulu önermektedir. Bunlardan birincisi, her insanın bir şeyler beklentisi içinde olduğunu kabul etmektir. Bu para terfi, iş tatmini olabilir. Yöneticilerin bunları somut hale getirmeleri gerekir. İkinci koşul ise, çalışanların başarılı olmak için hangi adımları atmaları gerektiğini bilmelerini sağlamaktır. Uygulanabilir ve net bir başarı yolu olmayan işleri onlardan istememek gerekir. Üçüncü koşul, Çalışanların çabalarının anlamlı olduğuna ve karşılığında önemli katkılar yarattıklarına inanmalarını sağlamaktır (ÖZTEMEL, 2002, s.57).

Yurtkur'da çalışanların memnuniyetini sağlamada izlenecek yollar şöyle sıralanabilir (AKIN, 2001, s.117):

- Doğru iş yapan çalışanların pozisyonlarının güvencesi sağlanmalı
- İşe almada seçici davranılmalı, yükselme ve terfide performansa bakılmalı
- Verilecek maaşın artırılması (Tabi ki bu Kurumun elinde olan bir imkan değil, hükümetin elindedir) .

- Kurumdaki bilgilerin paylaşılması. Bazı bilgilerin yalnızca üst yönetime ait olmamasıdır.
- Çalışanların alınacak kararlara katılmalarının sağlanması
- İşlerin yeniden tasarlanması. Gereksiz aşama ve süreçlerden arındırılması
- Eğitime önem verilmesi ve her seviyede eğitimin gerçekleştirilmesi
- Uzun vadeli bakış açısının geliştirilmesi ve çalışanlara bu yolun eğitim vasıtasıyla aşılması
- Kurumda çalışanların aldıkları ücretlerin yakınlaştırılması
- Dürüst ve destek veren bir liderlik tarzının sergilenmesi
- Müfettişlerin ceza veren yargıçlar gibi değil, destekleyen, eğiten, geliştiren birer TKY uzmanı gibi çalışması
- İyi yapılan iş için tanınma ve ödül imkanlarının sağlanması

Çalışanların yaptıkları işlerden gurur duymalarına en büyük katkıyı değerlendirme sistemindeki değişiklikler sağlayacaktır. Değerleme ve kontrol, herkesin kendisini kontrol ettiği bir sistem haline getirilirse, organizasyonun gerçek kapasitesi tespit edilmiş olacak ve çalışanlar 1900'li yıllara ait olan dış kontrollerin baskısından kurtularak , yaptıkları işi korkusuzca ve zevkle yapacaklardır (KUENG, 2000, s.68)

312. Canlı Bir Eğitim Programı Yürütmek

Örgütlerde iyi insan kıtlığı yoktur. Ama ihtiyaç olan eğitimle gelişen insanlarda bir azlık vardır. Kafası iyi çalışan bir zamanlar canlı ve hevesli kişiler oldukları halde, şimdi oldukları yerde sayan çok sayıda çalışan vardır. Bunlar çok bilgili olabilirler ama çalışmaya başladıklarında yarı uykuda gibidirler, bin dereden su getirip mümkün olamayacağını anlatır yada bir şeyi yapmayı kabul ettiklerinde ileride yapılacaklar listesine alıp bir daha adını anmazlar. Yani yüreklerini işlerine koymazlar. Bu tür davranışların birçok nedeni vardır. Ama asıl neden; bu çalışanların artık kültürel olarak gelişmiyor olmalarıdır. Televizyon seyretmek ve spor sayfalarını okumak dışında yıllardır tek bir kitap okumamış ve yeni bir fikirleri karşılaşmamış olabilirler. Bu çalışanların zihinlerini yeniden harekete geçirecek bir şeye ihtiyaç vardır. Deming, herkesin zihnini aktifleştirmek için eğitime gerek duyduğunu ileri sürer.

Çalışanlara örgütlerinde kullanacakları becerilerle ilgili konularda eğitim vermeli ve eğitim faaliyeti çalışanların kişisel hayatlarına da yansımalıdır (WEAVER, 2000, s.316). Mesela Yurtkur'da çalışanlara istatistiki araçlardan olan Pareto ilkesini ailelerinde uygulamaları ve çalışanların eşleri ya da çocuklarıyla yaptıkları kavgaların sayısını azaltmada bu ilkedan yararlanmaları istenebilir ve Kurumda yapılacak bir toplantıyla elde edilen sonuçların değerlendirileceği ev ödevleri verilebilir. Bunun için kalite araçlarını çalışanların kişisel hayatlarında uygulamalarını sağlayacak TKY, çalışanların yaşama felsefesi haline getirilebilir.

313. Dönüşümü Gerçekleştirmek İçin Herkesi Seferber Etmek

Bir organizasyonun başarısı, yöneticilerin yanı sıra kuruluşun tüm personelinin de başarılı ve heyecanlı olmasını gerektirmektedir (SÖĞÜT, 1999, s85). Çalışanların yönetime katılmalarını, alınan kararlarda pay sahibi olmalarını sağlayarak , onların da kuruluşun bir parçası olduğunun hissettirilmesi çalışanları kendiliğinden TKY uygulamalarını destekleyeceklerini garantiler. Ve bu şekilde değişim daha kolay olur (ESKILDSSEN-DAHLGAARD, 200, s.1081).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. METODOLOJİ

40. Giriş

Günümüzde Kamu örgütleri sorunlar girdabından bir türlü kurtulamamaktadır. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemdedir. Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan TKY'nin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden Kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için bu yaklaşımın Kamuda uygulanabilmesi büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde TKY ayakta kalmak, başarılı olmak ve lider konuma gelmek isteyen gerek özel gerekse Kamu kurumları için vazgeçilmez bir başarı aracıdır. 21.yüzyıla girerken zamanımızın gerektirdiği yönetim anlayışına ulaşabilmek için, kamu örgütlerinin TKY açısından, zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyup TKY'nin kamu sektöründe uygulanabilirliğini belirleyerek ülkemiz Kamu yönetiminde uygulama çalışmaları yapılması ve yol göstermesi noktasında örnek olması yönünde önem taşımaktadır.

Yurtkur bir taraftan Kamu yönetiminin yaşadığı genel sorunları, tıkanıklıkları, eksiklikleri ve aksaklıkları kendi bünyesinde yaşarken, diğer taraftan tüm Kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu yeni Kamu yönetim yaklaşımları, yeni çözüm arayışları, yeniden yapılandırılma modellerine diğer Kamu örgütleri gibi ihtiyaç duymaktadır.

Bu bağlamda , TKY'yi bünyesinde uygulamaya başlayan Yurtkur'un karşılaşılabileceği sorun alanlarını tespit etmek, proaktif bir yaklaşım tarzı olacak ve Yurtkur'da kalite bilincinin yerleşmesine yardımcı olacaktır.

401. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, Yurtkur'da TKY uygulamasında ortaya çıkabilecek sorunları personel tutumunun ölçümü yoluyla belirlenerek bu sorunların en kolay, akılcı ve hızlı bir şekilde çözülebilmesi için yol göstermek ve yöntem belirlemektir. Ve bu sayede TKY'nin Yurtkur bünyesinde yerleşmesinde yardımcı olmaktadır.

402. Konuyla ilgili Yapılan Araştırmalar

Yolcuoğlu, 'İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi' adlı çalışmasında Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu'nun Ankara'daki yöneticilerine, TKY'nin temel ilkeleri üzerindeki düşüncelerini belirlemek amacıyla çeşitli soruları içeren bir anket çalışması uygulamış ve aldığı cevaplarla yöneticilerin işlerindeki tatmin düzeyini ilişkilendirmiştir (YOLCUOĞLU, 2001, s.68-80).

Akın, 'Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan' adlı kitabında TKY'nin firma düzeyinde etkinliğinin ölçülmesi amacıyla Küçük ve Orta Ölçekli İşletme niteliğindeki bir firmanın çalışanlarına TKY'nin sosyal boyutuna yönelik soruları içeren bir anket uygulamış ve aldığı cevaplarla TKY'nin KOBİ niteliği taşıyan firmalar için önemini vurgulamıştır (AKIN, 2001, s.184-186).

Kovancı, 'Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl' adlı çalışmasında ABC A.Ş.'nin Yönetim ve Organizasyon yapı özelliklerinin TKY felsefesinde uygunluğunu araştırmıştır. Araştırma 354 kişi üzerinde 1998 yılında uygulanmış ve 126 soruluk bir anket kullanılmıştır (KOVANCI, 2001, s.340-345).

403. Araştırma Soruları

- 1) Personelin Ek 1'deki Personel Tutum Anketindeki 18 sorunun her birine verdiği cevapların cinsiyet, kıdem, eğitim durumlarına göre dağılımları nasıldır?
- 2) Personelin iş tatmini seviyesi, demografik değişkenler olan; cinsiyet, kıdem, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

- 3) Personelin iş tatmini seviyesi ile, Ek 1'deki Personel Tutum Anketindeki 18 sorunun her birine verilen cevap arasında tek tek bir ilişki var mıdır? Varsa hangi yöndedir ve derecesi nedir?
- 4) Ek 1'deki Personel Tutum Anketindeki 18 sorunun her birine verilen cevaplar, personelin demografik özellikleri olan; cinsiyet, kıdem, eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

41. Araştırma Yöntemi

410. Araştırma Modeli

Bu araştırma 'Tarama Modeli' esas alınarak yürütülmüştür. Aynı zamanda araştırmanın niceliksel yöntemlerden Cross-Sectional, tanımlayıcı ve korelasyon araştırma dizaynları içine de girdiği söylenebilir.

Anket soruları, Yurtkur'da çalışan personelin TKY ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla konuyla ilgili kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

411. Araştırma Evreni

Araştırmanın evreni Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü Personeli olup, tam sayım yöntemi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında bulunan 134 kişiden 125'ine ulaşılabilmış ve anket uygulanmıştır.

412. Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında Yurtkur'da görev yapan personele uygulanabilecek bir anket formu geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin kıdem, cinsiyet ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik demografik değişkenler belirlenmektedir. İkinci bölümde ise konu ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmaların taranması sonucunda, Yurtkur personelinin TKY uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları belirlemek amacıyla, iş tutumları ile ilgili bilgiler istenmektedir. İkinci bölümde

toplam 18 soru bulunmaktadır. Sorulara verilecek cevaplar için Likert ölçeği kullanılmış olup: 1(Hiç Katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum), 5 (Tam Katılıyorum) anlamına gelen rakamlar her sorunun karşısındaki boşlukta işaretlenecektir.

Personel Tutum anketindeki 18 soruda seviyesi belirlenmek istenen faktörler TKY'nin alt bileşenleri olup, araştırmanın değerlendirme kısmında Personel Tutum anketindeki 18 soru bu faktörlerle adlandırılarak yorumlanacaktır. Bunlar:

- SORU 1: Misyon, vizyon, hedef ve amaç faktörü
- SORU 2: Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü
- SORU 3: Organizasyonel kültür faktörü
- SORU 4: Katılımcılık faktörü
- SORU 5: Ekip çalışması faktörü
- SORU 6: Haberleşme ve iletişim faktörü
- SORU 7: Karar alma süreci faktörü
- SORU 8: İş eğitimi faktörü
- SORU 9: Ödüllendirme ve terfi faktörü
- SORU 10: Yeni fikirlere değer verilmesi faktörü
- SORU 11: Denetleme faktörü
- SORU 12: Sorunların çözülmesi faktörü
- SORU 13: Araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü
- SORU 14: Personelin nitelik ve nicelik faktörü
- SORU 15: Çatışma ve uyuşmazlık faktörü
- SORU 16: Müracaatçı izlenim faktörü
- SORU17: Yetki ve sorumluluk faktörü
- SORU 18: Organizasyonel yapı faktörü

413. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Veriler anket yapılarak toplandıktan sonra SPSS paket programına girilmiş ve istatistiksel işlemler bu bilgisayar programında gerçekleştirilmiştir.

Denence sınavmaları için personelin ölçeklerden aldıkları puanlar kullanılmıştır. İki ve dördüncü araştırma sorularının sınavması için ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi (One-Way Anova)'nden yararlanılmıştır. Bilindiği gibi bu istatistik yöntemi ilişkisiz iki yada daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test eder.

Bu testin uygulanabilmesi için gerekli varsayımlar şunlardır (BÜYÜKÖZTÜRK, 2002, s.44)

- 1) Bağımlı değişkene ait puanlar en az aralık ölçeğinde olmalıdır. Bu çalışmada yapılan ankette Likert ölçeği kullanılmış olup, normalde sıralama ölçeği olarak kullanılan Likert ölçeği, sosyal bilimciler tarafından daha güçlü istatistiklere ulaşabilmek amacıyla aralık ölçeğinde kabul edilir. Dolayısıyla bu ankette de aralık ölçeği olarak düşünülmüştür (BÜYÜKÖZTÜRK, 2002, s.4).
- 2) Puanlar bağımlı değişkende etkisi araştırılan faktörün her bir düzeyinde normal dağılım göstermelidir. Dağılımın normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği şeklindeki bir varsayım için incelenen nüfusun 30'un üzerinde eleman içermesi gerekir. İncelenen nüfus ne kadar artarsa , dağılım o oranda normal dağılıma yaklaşır. Ama hiçbir zaman tam anlamda normal dağılıma ulaşamaz. Zaten bu da bir varsayımdır. Bu çalışmada 125 denek kullanılmış olup, normallik varsayımının karşılandığı söylenebilir (BÜYÜKÖZTÜRK, 2002, s.8).
- 3) Ortalama puanların karşılaştırılacak örneklem ilişkisizdir. Zaten bu çalışmada ki demografik değişkenler olan; cinsiyet, kıdem, eğitim durumunun alt düzeyleri bir birleriyle ilişkisizdir.

- 4) Bağımlı değişkene ilişkin varyanslar, her bir örneklem için eşittir. Bu araştırmada bu varsayımın testi için Levene F testi kullanılmıştır. Bu teste göre grup varyansları eşitse, çok alt gruplu değişkenlerde hangi alt gruplar arası farkın anlamlı olduğunu görmek için yapılan çoklu karşılaştırmada Scheffe testi kullanılmış, varyanslar eşit çıkmazsa Dunnett C testi denenmiştir.

Birinci araştırma sorusuna çapraz tablo ve grafiklerle cevap verilecektir. İkinci araştırma sorusunda iş tatmini bağımlı değişken olarak kabul edilip, bağımsız değişken olarak kabul edilen demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, eğitim durumu)'e göre nasıl bir farklılık gösterdiği ele alınmıştır. Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin incelemede, ilişkinin olup olmadığını tespit için pearson korelasyon katsayısı ve ilişkinin derece ve yüzdesi için determinasyon katsayısı R^2 (regresyon katsayısı R'nin karesi) kullanılmıştır. Ayrıca bu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmış ve 0.05 anlamlılık düzeyinde F değeri verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı iki değişkeninde sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerekli kılar. Bu araştırmadaki Likert ölçeği ve incelenen nüfus büyüklüğü bu şartları karşılamaktadır (ERDOĞAN, 1998, s.99). Dördüncü araştırma sorusunda ise Personel Tutum Anketindeki 18 soru teker teker bağımlı değişken olarak kabul edilerek, bağımsız değişkenler olarak kabul edilen demografik değişkenlere göre nasıl bir farklılık gösterdikleri incelenmiştir

Ayrıca iş tatmini bağımlı değişkeni ile bağımsız değişkenler olan Personel Tutum Anketindeki 18 sorunun her biri arasındaki ilişkinin derecesini ve yüzdesini belirlemek için kullanılan regresyon analizinde ilişkinin kolayca görülebilmesi için serpilme diyagramları verilecektir. Serpilme Diyagramları üzerindeki 'o' işareti tek bir denek sayısını belirtmektedir ve bu işaretin üzerindeki her bir çizgide bir denek sayısını göstermektedir. Ayrıca bu diyagram üzerinde regresyon doğrusuda görülebilir.

En son olarak, personel tutum anketindeki 18 faktörün (bağımsız değişkenin) toplu olarak iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu değişkenlerle iş tatmini arasındaki ilişkilere dayanarak, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne ait bir iş tatmini formülü gerçekleştirilmiştir. Bu işlemler SPSS'de çoklu doğrusal regresyon analiziyle gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, yalnızca bağımlı değişken üzerinde önemli

etkilere sahip değişkenleri formüle katan aşamalı regresyon alt analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizinin gerektirdiği şartlar olan çok değişkenli normal dağılım ve doğrusallık koşulları SPSS’de hata değerlerine ilişkin grafiklerle incelenmiş ve bu koşulların sağlandığı görülmüştür. Ayrıca bunlar tezde verilmemiştir.

SPSS 11’de elde edilen çıktılar, araştırmada direkt verilmeyecek, gerekli olan çıktı sonuçları özetlenerek belirtilecektir. İstatistiki yorumlamada anlamlılık düzeyi 0.05 alınmıştır.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULAR VE YORUM

Araştırma sonucu elde edilen bulgular iki temel başlık altında ele alınmıştır. Birinci bölümde, Personel Tutum anketine dahil olan çalışanların sosyo-demografik özellikleri irdelenmiş, ikinci bölümde ise Personel Tutum anketindeki çalışanların Kuruma yönelik düşüncelerini içeren 18 soru, araştırma sorularını cevaplayacak tarzda ele alınmıştır. Her soru TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan temel ilkeleri içermekte olup, bu ilkeler faktör olarak adlandırılacaktır.

50. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

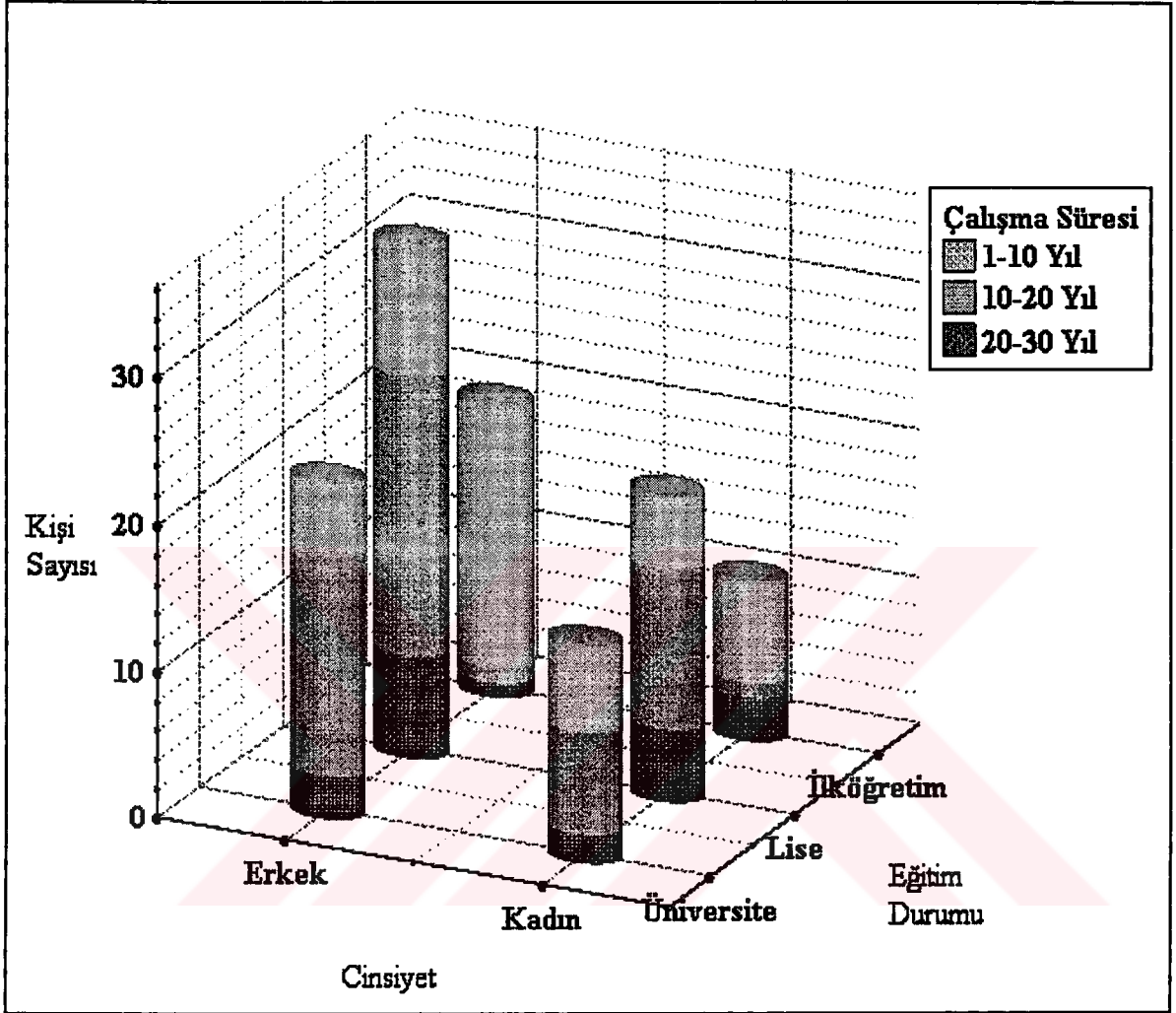
Tablo : 1
Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kıdem	Eğitim Durumu			Toplam	
		İlköğretim	Lise	Üniversite		
Erkek	1-10 Yıl	18	9	5	32	78
	10-20 Yıl	1	19	15	35	
	20-30 Yıl	1	7	3	11	
Kadın	1-10 Yıl	7	5	6	18	47
	10-20 Yıl	1	11	7	19	
	20-30 Yıl	3	5	2	10	
Toplam		31	56	38	125	

Tablo 1'de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek & lise & 20-30 yıl alt gurubuna girmektedirler.

Toplam 125 denek bulunmakta olup, bunların alt gruplara göre dağılımı Grafik 1'de daha rahat görülebilmektedir.

Grafik : 1
Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri



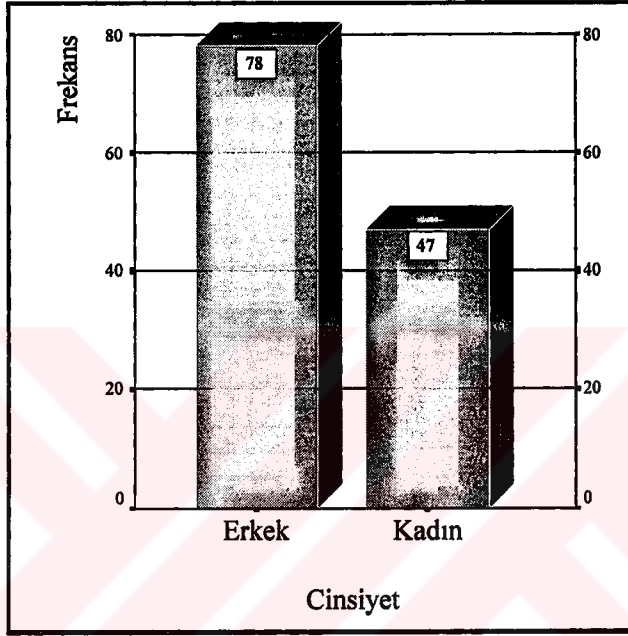
501. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo : 2
Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	78	% 62.4
Kadın	47	% 37.6
Toplam	125	% 100

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 2 ve Grafik 2’de görüldüğü gibi 78 erkek (%62.4) ve 47 kadın (%37.6) şeklindedir. Dolayısıyla Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde çalışanların çoğunun erkek olduğu görülmektedir.

Grafik : 2
Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı



502. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo :3
Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

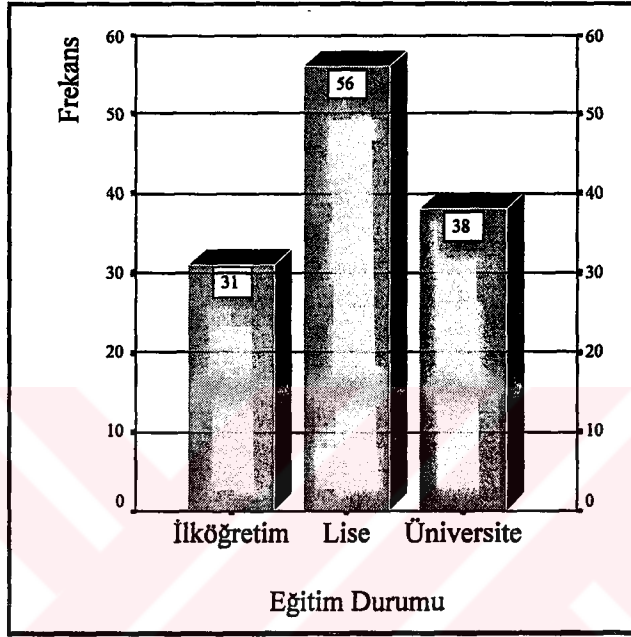
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	31	% 24.8
Lise	56	% 44.8
Üniversite	38	% 30.4
Toplam	125	% 100

Araştırma yapılan Kurumun çalışanlarının eğitim durumu Tablo 3 ve Grafik 3’te görüldüğü gibidir. Ankete katılan çalışanların 31’i (%24.8) ilköğretim, 56’sı (%44.8) lise ve 38’i (%30.4) üniversite mezunudur. Türkiye geneli Kamu çalışanlarının eğitim

durumları dikkate alındığında Trabzon Yurdu Müdürlüğü çalışanlarının eğitim durumlarının iyi olduğu söylenebilir.

Grafik : 3

Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



503. Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem) Göre Dağılımı

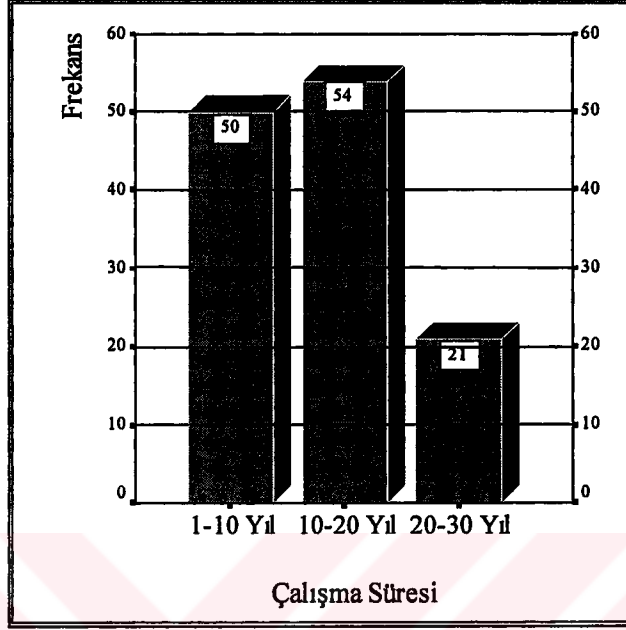
Tablo : 4

Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem) Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans	Yüzde
1-10 Yıl	50	% 40
10-20 Yıl	54	% 43.2
20-30 Yıl	21	% 16.8
Toplam	125	% 100

Kurumda çalışılan süreye baktığımızda, 50 kişi (%40) 1-10 yıl arası kıdemli, 54 kişi (%43.2) 10-20 yıl arası kıdemli ve 21 kişi (%16.8) 20-30 yıl arası kıdemlidir. Dolayısıyla ankete katılan çalışanların çoğunluğu 1-10 yıl arası kıdeme sahiptir. En az ise 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanlardır. Dağılım Tablo 4 ve Grafik 4'te görülmektedir.

Grafik : 4
Çalışanların Kurumda Çalışma Sürelerine (Kıdem)
Göre Dağılımı



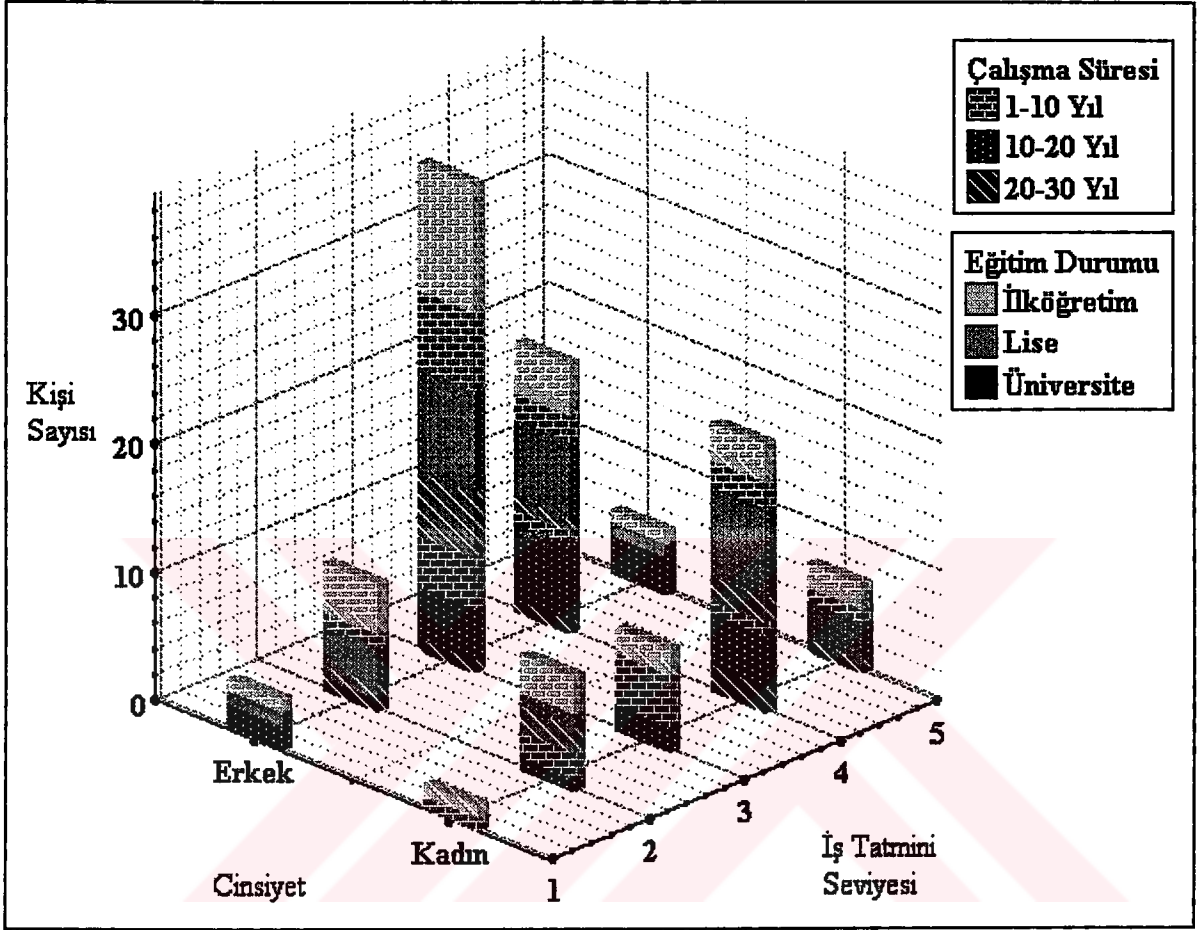
51. Çalışanların İş Tatmini Seviyesi

Tablo : 5

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	İŞ TATMİNİ SEVİYESİ					TOPLAM	
			1 Çok Düşük	2 Düşük	3 Orta	4 Yüksek	5 Çok Yüksek		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	1	1	12	3	1	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	-	6	1	2	9	
		10-20 Yıl	2	2	7	6	2	19	
		20-30 Yıl	-	2	2	3	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	2	2	1	-	5	
		10-20 Yıl	-	3	6	4	2	15	
		20-30 Yıl	-	-	3	-	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	3	2	2	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	-	1	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	1	-	2	2	5	
		10-20 Yıl	1	-	-	10	-	11	
		20-30 Yıl	-	-	1	4	-	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	1	3	1	1	6	
		10-20 Yıl	1	-	3	3	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	1	1	-	2	
		TOPLAM		5	16	50	42	12	125
CİNSİYET		% Erkek		% 3.8	% 14.1	% 50	% 23.1	% 9	%100
		% Kadın		% 4.3	% 10.6	% 23.4	% 51.1	% 10.6	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 3.2	% 16.1	% 51.6	% 19.4	% 9.7	%100	
	% Lise		% 5.4	% 8.9	% 28.6	% 46.4	% 10.7	%100	
	% Üniversite		% 2.6	% 15.8	% 47.4	% 26.3	% 7.9	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 2	% 16	% 50	% 20	% 12	%100	
	% 10-20 Yıl		% 7.4	% 11.1	% 29.6	% 42.6	% 9.3	%100	
	% 20-30 Yıl		% 0	% 9.5	% 42.9	% 42.9	% 4.8	%100	

Grafik : 5
Çalışanların İş Tatmini Seviyelerinin Dağılımı



Çalışanların iş tatmini sorusuna verdiği cevapların dağılımına bakıldığında 5 kişinin çok düşük, 16 kişinin düşük, 50 kişinin orta, 42 kişinin yüksek ve 12 kişinin çok yüksek cevapları verdiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğunun iş tatmini seviyesi orta düzeydedir. Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin çoğunluğu (%50) orta, kadınların çoğunluğu ise (%51.1) yüksek iş tatminine sahiptir. Dolayısıyla kadınların işlerinden daha çok tatmin oldukları söylenebilir. Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%51.6) orta, lise mezunlarının çoğunluğunun (%46.4) yüksek ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%47.4) orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla lise mezunlarının iş tatmini seviyesinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%50) orta, 10-20 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%42.6) yüksek ve 20-30 yıl arası kıdeme

sahip olanların çoğunluğu (%42.9) orta ve yüksek düzey iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar hariç diğerlerinin iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo : 6

Çalışanların İş Tatmini Seviyelerinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklilik Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamli Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	3.19	0.927	3.789	0.054	YOK
Kadın	47	3.53	0.975			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	3.24	0.934	1.495	0.228	YOK
Lise	56	3.35	0.991			
Üniversite	38	3.43	0.905			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	3.16	0.938	0.337	0.714	YOK
10-20 Yıl	54	3.48	1.049			
20-30 Yıl	21	3.21	0.746			

Tablo 6'da görüldüğü gibi, İş Tatmini seviyesi demografik değişkenlerin alt gruplarında (%5 anlamlılık düzeyinde) istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

52. Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü

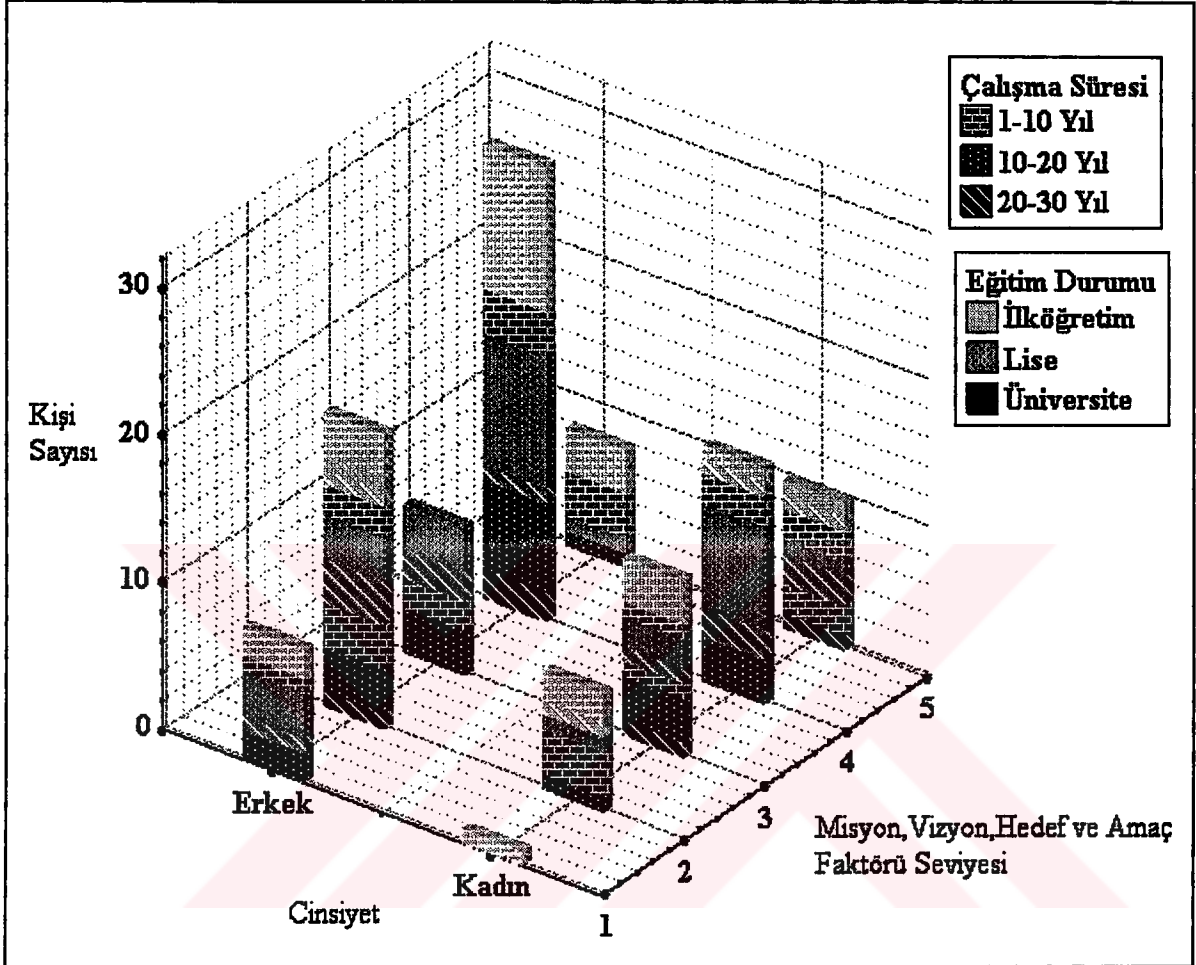
Tablo : 7

Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	3	-	10	3	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	1	2	-	3	3	9	
		10-20 Yıl	3	3	3	9	1	19	
		20-30 Yıl	1	3	2	1	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	3	2	-	-	5	
		10-20 Yıl	2	3	3	6	1	15	
		20-30 Yıl	-	1	-	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	1	2	3	1	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	-	1	2	2	5	
		10-20 Yıl	-	1	2	7	1	11	
		20-30 Yıl	-	-	1	2	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	3	1	-	2	6	
		10-20 Yıl	-	1	3	3	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	1	2	
		TOPLAM		10	28	22	47	18	125
CİNSİYET		% Erkek		% 11.5	% 25.6	% 12.8	% 39.7	% 10.3	%100
		% Kadın		% 2.1	% 17	% 25.5	% 34	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 9.7	% 25.8	% 9.7	% 38.7	% 16.1	%100	
	% Lise		% 8.9	% 16.1	% 16.1	% 42.9	% 16.1	%100	
	% Üniversite		% 5.3	% 28.9	% 26.3	% 28.9	% 10.5	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 8	% 26	% 14	% 32	% 20	%100	
	% 10-20 Yıl		% 9.3	% 16.7	% 20.4	% 46.3	% 7.4	%100	
	% 20-30 Yıl		% 4.8	% 28.6	% 19	% 28.6	% 19	%100	

Grafik : 6

Miyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Dağılımı



Çalışanların, Kurumun vizyon, misyon, hedef ve amaçları çalışanlar tarafından iyi bilinir ve onlarla yaşanır sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, bu soruya 10 kişinin hiç katılmadığı, 28 kişinin katılmadığı, 22 kişinin kararsız kaldığı, 47 kişinin katıldığı ve 18 kişinin ise tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük bir kısmı bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin çoğunluğu (%39.7) ve kadınların çoğunluğu (%34) bu soruya katılıyor. Dağılıma eğitim seviyesi açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%38.7) bu soruya katılıyor, lise mezunlarının çoğunluğu (%42.9) katılıyor ve üniversite mezunlarının çoğunluğu ise (%28.9) katılmıyor. Dolayısıyla yalnızca üniversite mezunları olumsuz yanıt vermişlerdir.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların çoğunluğu (%32), 10-20 yıl arası kıdeme sahiplerin çoğu (%46.3) ve 20-30 yıl kıdeme sahip olanların çoğu (%28.6) bu soruya katılıyor. Dolayısıyla tüm kıdemdekiler bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir.

Tablo : 8

Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3.12	1.238	4.03	0.47	YOK
Kadın	47	3.55	1.08			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.26	1.29	0.743	0.478	YOK
Lise	56	3.41	1.203			
Üniversite	38	3.11	1.11			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.30	1.282	0.15	0.985	YOK
10-20 Yıl	54	3.26	1.119			
20-30 Yıl	21	3.29	1.231			

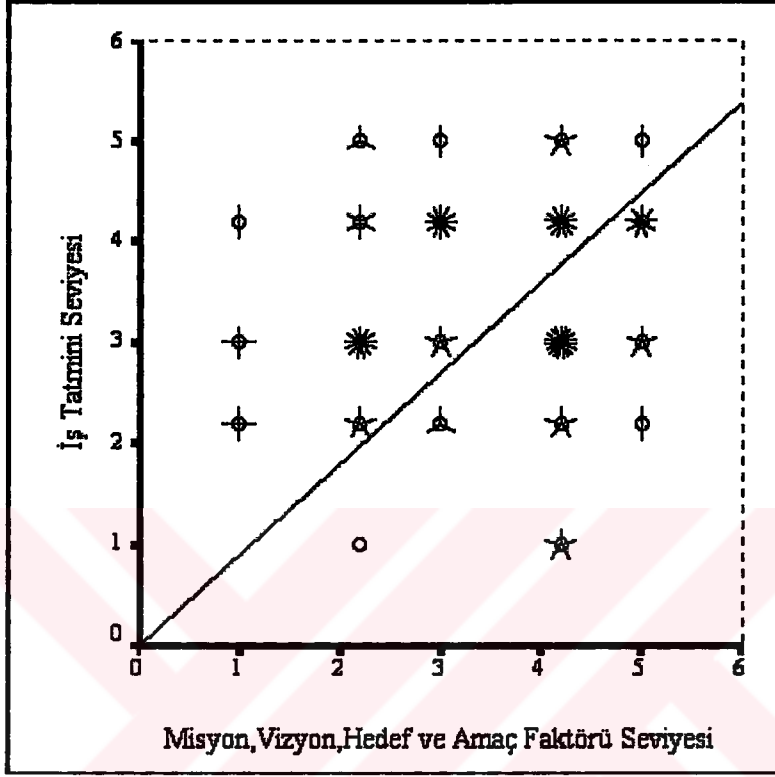
Tablo 8’de görüldüğü gibi, misyon, vizyon, hedef ve amaç faktörü seviyesi demografik değişkenlerin alt gruplarında (%5 anlamlılık düzeyinde) istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile misyon, vizyon, hedef ve amaç faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.493$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 7’de görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının bu faktör tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.493$, $R^2=0.243$, $F=39.459$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun %24.3’ü bu faktör tarafından açıklanabilir.

Grafik : 7

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Misyon, Vizyon, Hedef ve Amaç Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



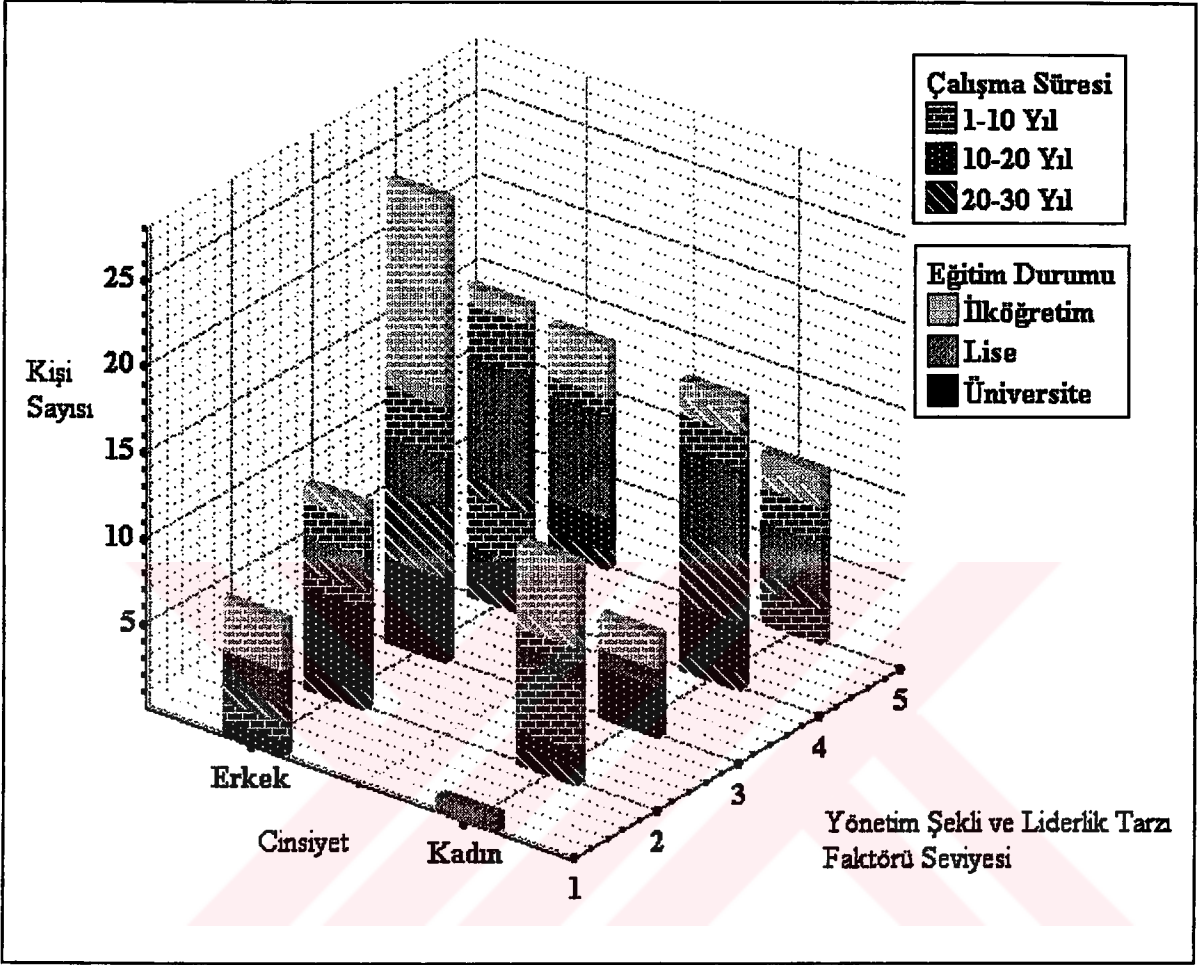
53. Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü

Tablo : 9

Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	3	-	11	1	3	18	
		10-20 Yıl	-	-	1	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	2	3	3	1	9	
		10-20 Yıl	2	1	3	7	6	19	
		20-30 Yıl	-	1	4	1	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	1	1	-	3	-	5	
		10-20 Yıl	1	5	5	2	2	15	
		20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	4	2	1	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	1	-	2	2	5	
		10-20 Yıl	1	1	1	5	3	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	4	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	4	-	-	2	6	
		10-20 Yıl	-	1	3	3	-	7	
		20-30 Yıl	-	1	-	1	-	2	
		TOPLAM		9	25	33	35	23	125
CİNSİYET		% Erkek		% 10.3	% 15.4	% 34.6	% 23.1	% 16.7	%100
		% Kadın		% 2.1	% 27.7	% 12.8	% 36.2	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 9.7	% 19.4	% 45.2	% 9.7	% 16	%100	
	% Lise		% 7.1	% 10.7	% 19.6	% 39.3	% 23.2	%100	
	% Üniversite		% 5.3	% 34.2	% 21.1	% 26.3	% 13.2	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 8	% 24	% 32	% 20	% 16	%100	
	% 10-20 Yıl		% 7.4	% 14.8	% 24.1	% 31.5	% 22.3	%100	
	% 20-30 Yıl		% 4.8	% 23.8	% 19	% 38.1	% 14.3	%100	

Grafik : 8
Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Dağılımı



Çalışanların, yönetim şekli ve liderlik tarzı yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendiricidir sorusuna verdiği cevapların dağılımına bakıldığında 9 kişinin hiç katılmadığı, 25 kişinin katılmadığı, 33 kişinin kararsız, 35 kişinin katıldığı ve 23 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğu bu soruya olumlu yanıt vermişlerdir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında bu soruya erkeklerin çoğunluğu (%34.6) kararsız, kadınların çoğunluğu ise (%36.2) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla kadınlar, yönetim tarzı ve liderlikten daha hoşnutlar denilebilir.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%45.2) kararsızım, lise mezunlarının çoğunluğunun (%39.3) katılıyorum

ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%34.2) katılmıyorum cevabını verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla ilköğretim mezunları hariç diğerleri bu soruya katılmamaktadırlar

Dağılıma kıdem açısından bakıldığında , 1-10 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%32) kararsızım, 10-20 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%31.5) katılıyorum ve 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%38.1) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla 1-10 yıl kıdeme sahip olanlar hariç diğerleri yönetim şeklinden memnunlar denilebilir.

Tablo : 10

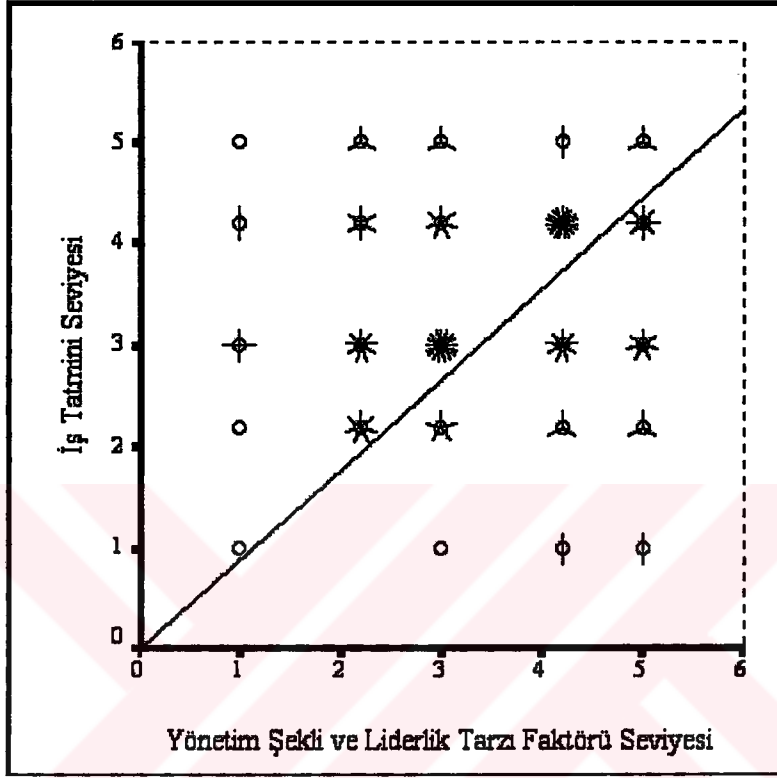
Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3.21	1.199	1.43	0.234	YOK
Kadın	47	3.47	1.177			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.03	1.169	3.417	0.036	VAR
Lise	56	3.61	1.171			
Üniversite	38	3.08	1.171			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.12	1.189	1.082	0.342	YOK
10-20 Yıl	54	3.46	1.209			
20-30 Yıl	21	3.33	1.155			

Tablo 10'da görüldüğü gibi, yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi demografik değişken olan eğitim değişkeninin alt guruplarında (% 5 anlamlılık düzeyinde) farklı grup ortalamasına sahiptir. Yapılan Levene F testinde grup varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiş olup, çok alt guruplu karşılaştırmalardan Dunnett C testi kullanılmış ve grup ortalamaları arasındaki farkın ilköğretim- lise ve üniversite-lise alt gurupları arasında olduğu görülmüştür.. Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri eğitim durumlarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi, cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin alt guruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 9
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Yönetim Şekli ve Liderlik Tarzı Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini ile yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.593$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 9'da görülmektedir.

İş Tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.493$, $R^2=0.352$, $F=66.790$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun %35.2 'i Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

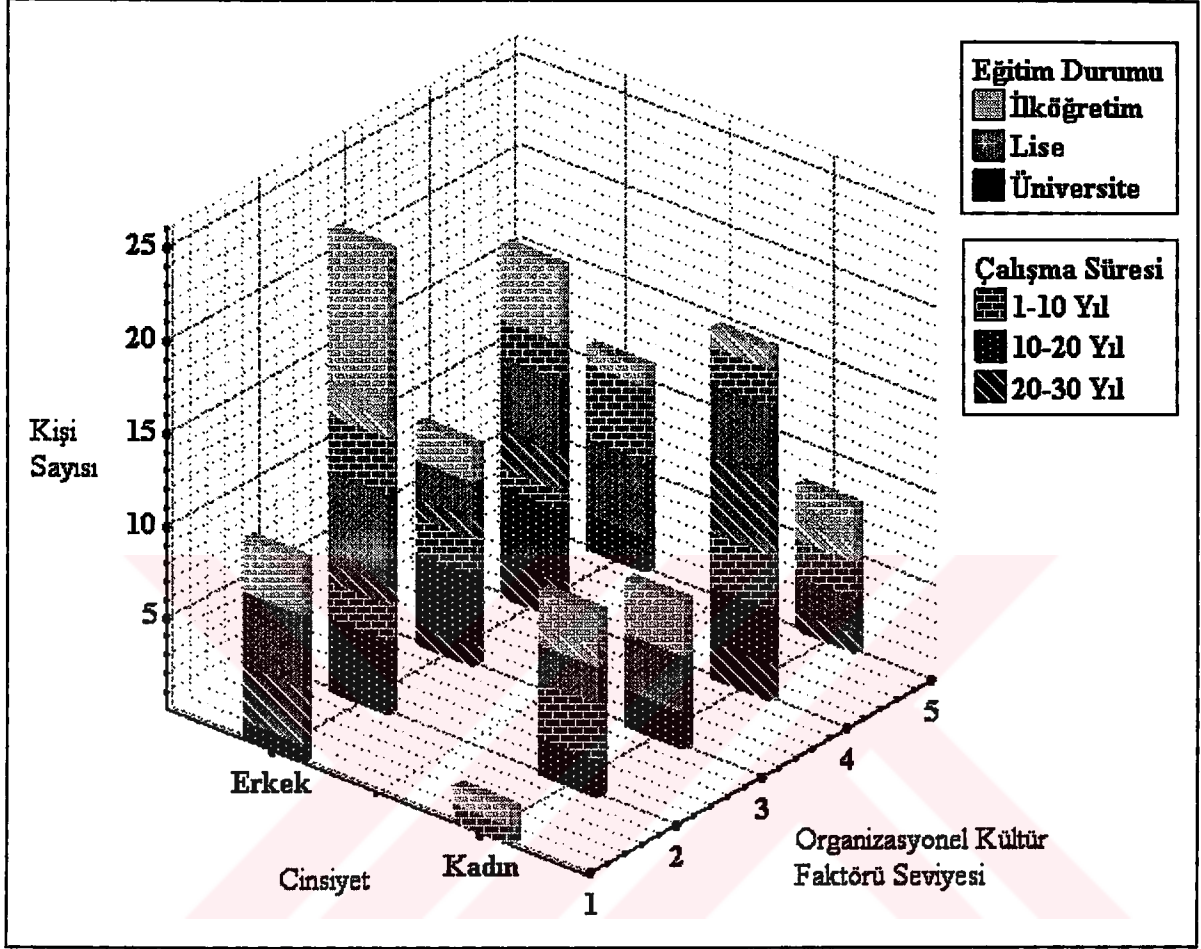
54. Organizasyonel Kültür Faktörü

Tablo : 11

Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1 Hiç Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Kararsızım	4 Katılıyorum	5 Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	3	8	2	4	1	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	3	-	2	4	9	
		10-20 Yıl	4	5	2	4	4	19	
		20-30 Yıl	3	1	1	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	2	2	1	-	5	
		10-20 Yıl	1	4	4	4	2	15	
		20-30 Yıl	-	-	1	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	1	2	3	-	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	-	2	2	5	
		10-20 Yıl	-	2	3	4	2	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	4	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	3	-	3	-	6	
		10-20 Yıl	-	2	2	3	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	2	-	2	
TOPLAM			13	35	20	38	19	125	
CİNSİYET	% Erkek		% 14.1	% 32.1	% 15.4	% 24.4	% 14.1	%100	
	% Kadın		% 4.3	% 21.3	% 17	% 40.4	% 17	%100	
EĞİTİM	% İlköğretim		% 12.9	% 41.9	% 16.1	% 16.1	% 12.9	%100	
	% Lise		% 14.3	% 19.6	% 10.7	% 32.1	% 23.2	%100	
	% Üniversite		% 2.6	% 28.9	% 23.7	% 39.5	% 5.3	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 10	% 36	% 14	% 24	% 16	%100	
	% 10-20 Yıl		% 9.3	% 25.9	% 20.4	% 27.8	% 16.7	%100	
	% 20-30 Yıl		% 14.3	% 14.3	% 9.5	% 52.4	% 9.5	%100	

Grafik : 10
Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, güvene dayalı bir organizasyonel kültür mevcuttur sorusuna ilişkin verdiği cevapların dağılımına bakıldığında, 13 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 35 kişinin katılmadığı, 20 kişinin kararsız olduğu, 38 kişinin katıldığı ve 19 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla Kurumda güvene dayalı bir organizasyonel kültürün mevcut olduğu söylenebilir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin çoğunluğu (%32.1) katılmıyorum ve kadınların çoğunluğu (%40.4) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla kadınların güvene dayalı bir kültüre sahip kurumda çalıştıkları inancında oldukları söylenebilir.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%41.9) katılmıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%32.1) katılıyorum ve üniversite

mezunlarının çoğunluğu (%39.5) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla ilköğretim mezunlarının güvene dayalı bir organizasyona sahip kurumda çalıştıklarına olan inançları zayıftır.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%36) katılmıyorum, 10-20 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğu (%27.8) katılıyorum ve 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğu (%52.4) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla 1-10 yıl kıdemliler bu faktörün kurumda olmadığına inanmaktadırlar.

Tablo :12

Organizasyonel Kültür Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

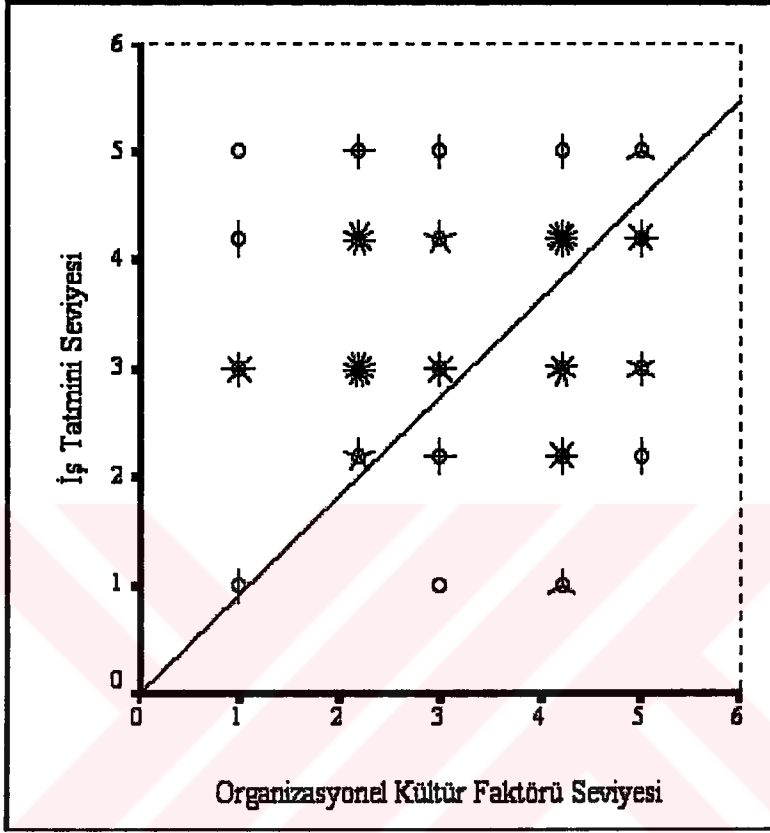
FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamli Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.92	1.307	5.176	0.025	VAR
Kadın	47	3.45	1.138			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.74	1.264	2.016	0.138	YOK
Lise	56	3.30	1.4			
Üniversite	38	3.16	1.001			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.06	1.294	0.436	0.648	YOK
10-20 Yıl	54	3.17	1.255			
20-30 Yıl	21	3.29	1.271			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, organizasyonel kültür faktörü seviyesi demografik değişkenlerden olan cinsiyet değişkeninin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir (%5 anlamlılık düzeyinde). Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri kadın ve erkek olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Organizasyonel kültür faktörü seviyesi eğitim ve kıdem değişkenlerinin alt gruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile organizasyonel kültür faktörü arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.621$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 11’dedir

Grafik : 11
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Organizasyonel
Kültür Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının organizasyonel kültür faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.621$, $R^2=0.385$, $F=77.068$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki değişimin %38.5'i organizasyonel kültür faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

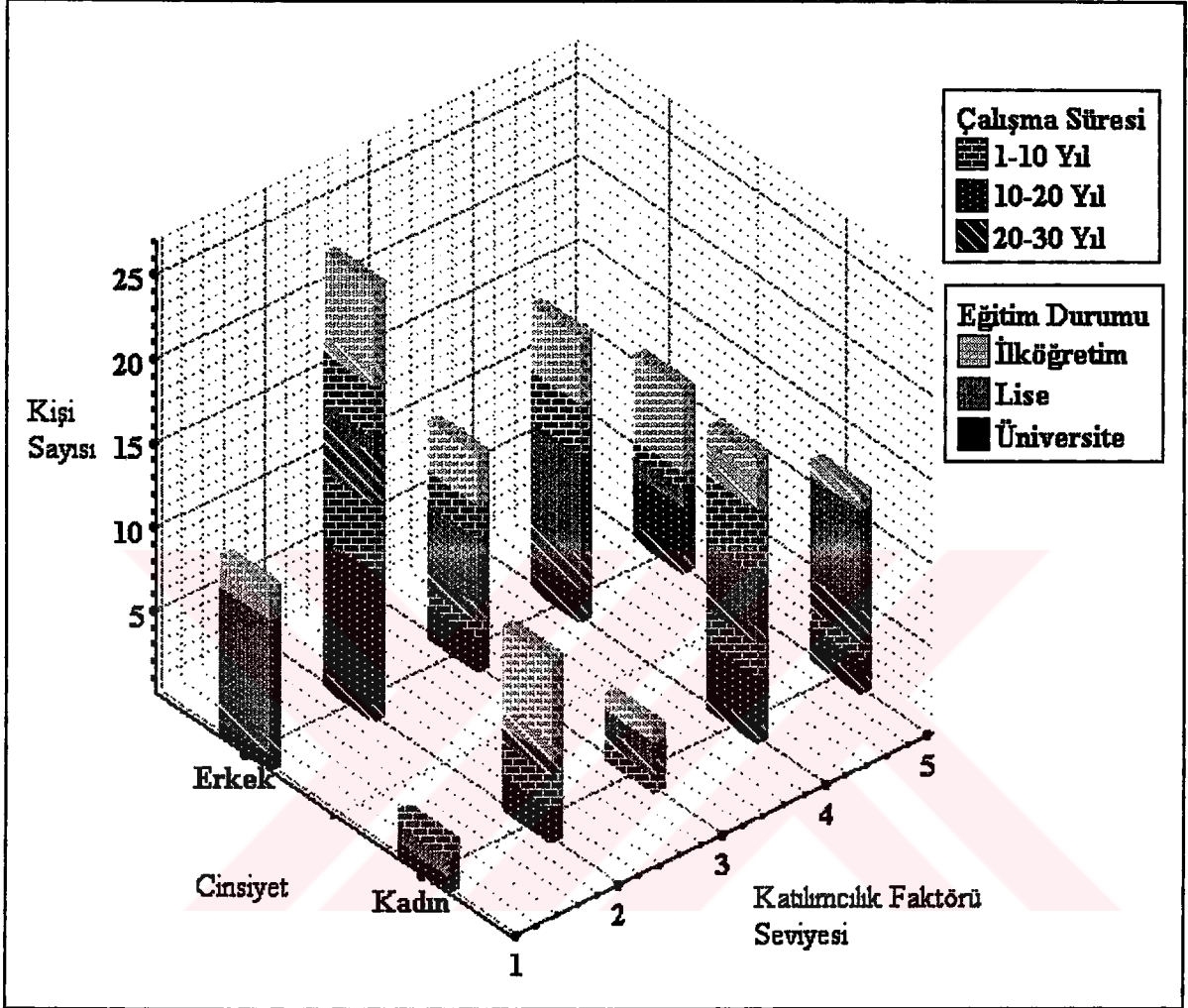
55. Katılımcılık Faktörü

Tablo : 13

Katılımcılık Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	1	5	3	4	5	18	
		10-20 Yıl	1	-	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	3	2	3	1	9	
		10-20 Yıl	7	1	4	6	1	19	
		20-30 Yıl	1	3	1	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	4	1	-	-	5	
		10-20 Yıl	1	8	2	1	3	15	
		20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	5	1	1	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	-	4	-	5	
		10-20 Yıl	1	-	1	3	6	11	
		20-30 Yıl	-	1	1	1	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	2	1	2	1	6	
		10-20 Yıl	1	2	-	3	1	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
		TOPLAM		14	37	17	34	23	125
CİNSİYET	% Erkek		% 14.1	% 33.3	% 16.7	% 21.8	% 14.1	%100	
	% Kadın		% 6.4	% 23.4	% 8.5	% 36.2	% 25.5	%100	
EĞİTİM	% İlköğretim		% 6.5	% 38.7	% 12.9	% 22.6	% 19.4	%100	
	% Lise		% 17.9	% 14.3	% 16.1	% 33.9	% 17.9	%100	
	% Üniversite		% 5.3	% 44.7	% 10.5	% 21.1	% 18.4	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 4	% 38	% 16	% 28	% 14	%100	
	% 10-20 Yıl		% 20.4	% 20.4	% 13	% 25.9	% 20.4	%100	
	% 20-30 Yıl		% 4.8	% 33.3	% 9.5	% 28.6	% 23.8	%100	

Grafik : 12
Katılımcılık Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, her alanda katılımcılığa önem verilir sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 14 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 37 kişinin katılmadığı, 17 kişinin kararsız olduğu, 34 kişinin katıldığı ve 23 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük bir kısmı Kurumda katılımcılığın olduğuna inanmamaktadır.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%33.3) katılmıyorum, kadınların çoğunluğu (%36.2) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla kadınların katılımcılığın olduğuna dair olan inançları erkeklerinkinden fazladır.

Dağılıma eğitim seviyesi açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%38.7) katılmıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%33.9) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu (%44.7) katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla lise mezunları hariç diğerleri katılımcıların olmadığına inanmaktadır.

Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%38) katılmıyorum, 10-20 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%25.9) katılıyorum ve 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%28.6) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla 10-20 yıl arası kıdeme sahip olanlar hariç diğerleri bu faktörün kurumda olduğuna inanmamaktadır.

Tablo : 14

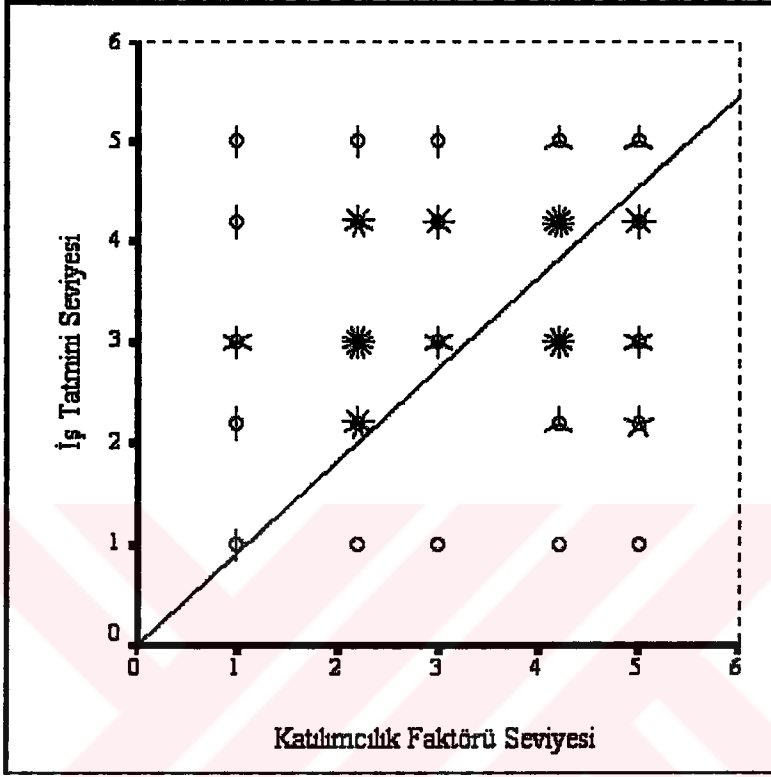
Katılımcılık Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.88	1.299	6.873	0.1	YOK
Kadın	47	3.51	1.283			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.1	1.3	0.191	0.827	YOK
Lise	56	3.2	1.381			
Üniversite	38	3.03	1.284			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.1	1.182	0.339	0.713	YOK
10-20 Yıl	54	3.06	1.459			
20-30 Yıl	21	3.33	1.317			

Katılımcılık faktörü seviyesi demografik değişkenlerin alt guruplarında (%5 anlamlılık düzeyinde) istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile katılımcılık faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.511$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 13'te görülmektedir.

Grafik : 13
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Katılımcılık Faktörü
Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının katılımcılık faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.511$, $R^2=0.262$, $F=43.577$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 26.2'si katılımcılık faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

56. Ekip Çalışması Faktörü

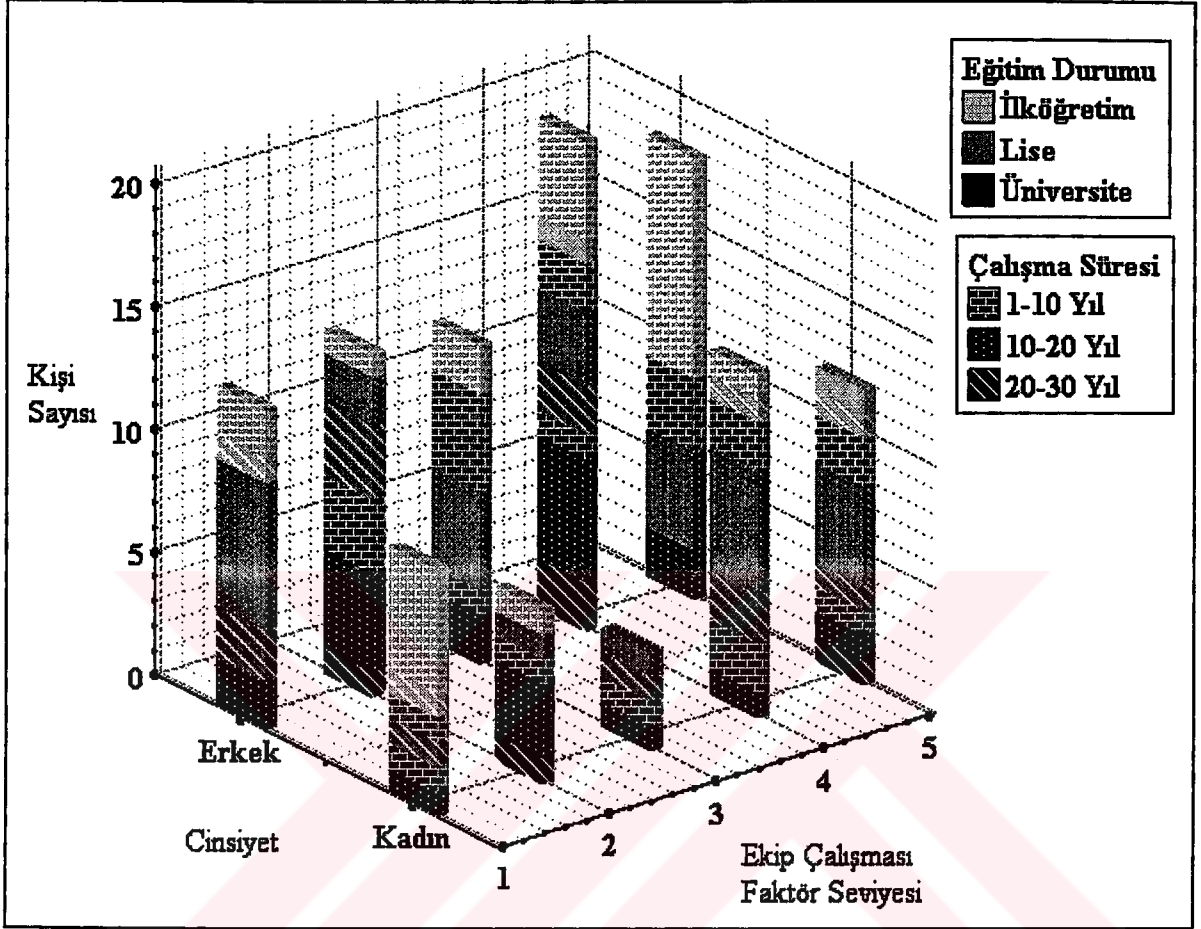
Tablo : 15

Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	1	2	4	9	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	-	4	2	3	9	
		10-20 Yıl	6	2	4	3	4	19	
		20-30 Yıl	2	3	-	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	3	1	1	-	5	
		10-20 Yıl	2	4	2	5	2	15	
		20-30 Yıl	-	1	-	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	5	1	-	1	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	1	-	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	-	2	2	5	
		10-20 Yıl	-	1	1	5	4	11	
		20-30 Yıl	1	-	1	2	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	1	1	1	2	1	6	
		10-20 Yıl	1	3	1	1	1	7	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	1	2	
TOPLAM			23	21	17	34	30	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 16.7	% 17.9	% 16.7	% 25.6	% 23.1	%100
		% Kadın		% 21.3	% 14.9	% 8.5	% 29.8	% 25.5	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 29	% 6.5	% 6.5	% 22.6	% 35.5	%100	
	% Lise		% 17.9	% 10.7	% 17.9	% 28.6	% 25	%100	
	% Üniversite		% 10.5	% 34.2	% 13.2	% 28.9	% 13.2	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 18	% 12	% 16	% 24	% 30	%100	
	% 10-20 Yıl		% 16.7	% 18.5	% 14.8	% 27.8	% 22.2	%100	
	% 20-30 Yıl		% 23.8	% 23.8	% 4.8	% 33.3	% 14.3	%100	

Grafik : 14

Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve etkin bir ekip çalışması mevcuttur sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 23 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 21 kişinin katılmadığı, 17 kişinin kararsız kaldığı, 34 kişinin katıldığı ve 30 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğu kurumda ekip çalışmasının mevcudiyetine inanmaktadır.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin büyük çoğunluğu (%25.6) ve kadınların büyük çoğunluğu (%29.8) bu soruya katılmaktadır. Dolayısıyla cinsiyet açısından bir farklılık yoktur.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%35.5) bu soruya tam katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%28.6) katılıyorum ve

üniversite mezunlarının çoğunluğu (%34.2) katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerleri bu faktörün olduğuna inanmaktadır.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%30) bu soruya tam katılıyorum, 10-20 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%27.8) katılıyorum ve 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu ise (%33.3) katılıyorum yanıtını vermiştir. Dolayısıyla tüm kıdem derecelerinde çalışanların çoğunluğu ekip çalışmasının olduğuna inanmaktadır.

Tablo : 16

Ekip Çalışması Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3.21	1.418	0.012	0.915	YOK
Kadın	47	3.23	1.521			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.29	1.697	0.605	0.547	YOK
Lise	56	3.32	1.428			
Üniversite	38	3	1.273			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.36	1.481	0.728	0.485	YOK
10-20 Yıl	54	3.2	1.419			
20-30 Yıl	21	2.9	1.48			

Tablo 16'da görüldüğü gibi, %5 anlamlılık düzeyinde, ekip çalışması faktörü seviyesi demografik değişkenlerin alt guruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

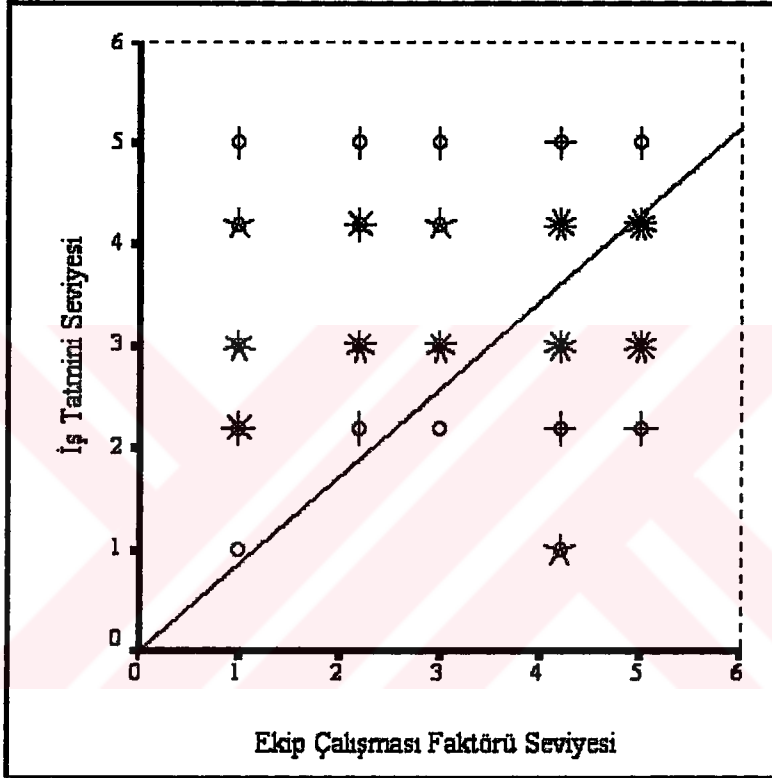
İş tatmini ile ekip çalışması faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.589$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 14'te görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının ekip çalışması faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.589$,

$R^2=0.348$, $F=65.509$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 34.8'i ekip çalışması faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

Grafik :15

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Ekip Çalışması Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



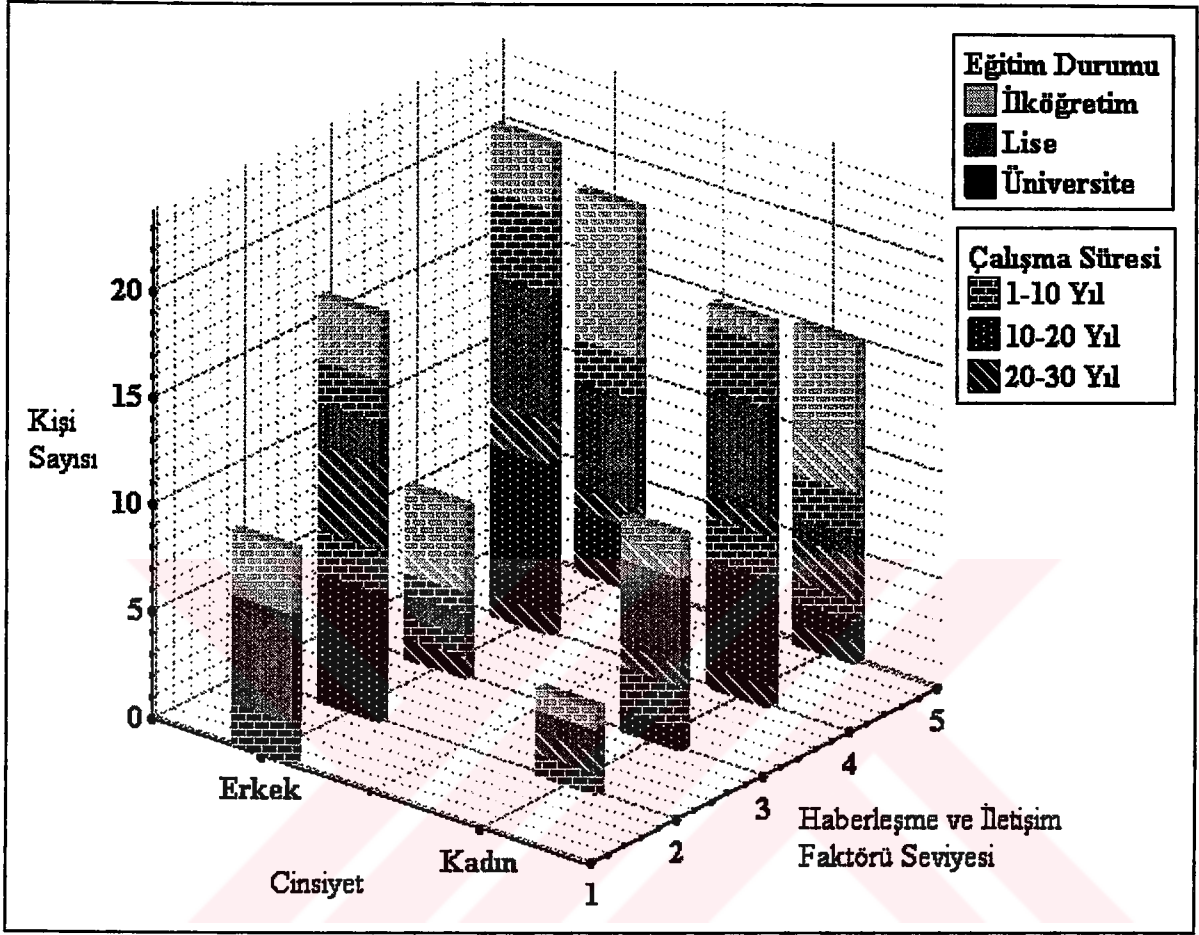
57. Haberleşme ve İletişim Faktörü

Tablo : 17

Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM
			1	2	3	4	5	
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	3	3	3	7	18
		10-20 Yıl	1	-	-	-	-	1
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1
	Lise	1-10 Yıl	-	2	1	4	2	9
		10-20 Yıl	5	2	1	6	5	19
		20-30 Yıl	-	4	-	2	1	7
	Üniversite	1-10 Yıl	2	2	1	-	-	5
		10-20 Yıl	-	6	-	7	2	15
		20-30 Yıl	-	-	1	1	1	3
Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	1	1	1	4	7
		10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
		20-30 Yıl	-	-	1	-	2	3
	Lise	1-10 Yıl	-	-	-	3	2	5
		10-20 Yıl	-	1	4	5	1	11
		20-30 Yıl	-	1	1	1	2	5
	Üniversite	1-10 Yıl	-	1	2	2	1	6
		10-20 Yıl	-	-	1	5	1	7
20-30 Yıl		-	-	-	1	1	2	
TOPLAM			10	23	18	41	33	125
CİNSİYET	% Erkek		% 12.8	% 24.4	% 10.3	% 29.5	% 23.1	%100
	% Kadın		% 0	% 8.5	% 21.3	% 38.3	% 31.9	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 9.7	% 12.9	% 19.4	% 12.9	% 45.2	%100
	% Lise		% 8.9	% 17.9	% 12.5	% 37.5	% 23.2	%100
	% Üniversite		% 5.3	% 23.7	% 13.2	% 42.1	% 15.8	%100
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 8	% 18	% 16	% 26	% 32	%100
	% 10-20 Yıl		% 11.1	% 16.7	% 11.1	% 42.6	% 18.5	%100
	% 20-30 Yıl		% 0	% 23.8	% 19	% 23.8	% 33.3	%100

Grafik : 16
Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, bilgiler etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi içinde herkese aktarılır sorusuna ilişkin verdiği cevapların dağılımına bakıldığında, 10 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 23 kişinin katılmadığı, 18 kişinin kararsız, 41 kişinin katıldığı ve 33 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğunun kurumda etkili bir iletişim sistemi olduğuna inandığı söylenebilir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%29.5) ve kadınların çoğunluğunun (%38.3) bu soruya katılıyorum diye cevap verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu faktöre ilişkin düşüncelerde erkek kadın arası fark yoktur, her iki cinste bu faktörün varlığını iddia etmektedir. Dağılıma eğitim durumu açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%45.2) bu soruya tam katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%37.5) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu (%42.1) katılıyorum yanıtını

vermişleridir. Dolayısıyla ilköğretim mezunlarının bu faktöre dair inançlarının daha kuvvetli olduğu söylenebilir.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%32) tam katılıyorum, 10-20 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (%42.6) katılıyorum ve 20-30 yıl arası kıdemlilerin çoğunluğunun (%33.3) tam katılıyorum yanıtını verdiği görülmektedir. Dolayısıyla 10-20 yıl kıdemlilerin diğerlerine göre kurumda iletişim faktörünün etkin olduğuna ilişkin inançları daha fazladır.

Tablo : 18

Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3.26	1.39	8.788	0.004	VAR
Kadın	47	3.94	0.942			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.71	1.419	0.54	0.584	YOK
Lise	56	3.48	1.279			
Üniversite	38	3.39	1.175			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.56	1.327	0.365	0.695	YOK
10-20 Yıl	54	3.41	1.281			
20-30 Yıl	21	3.67	1.197			

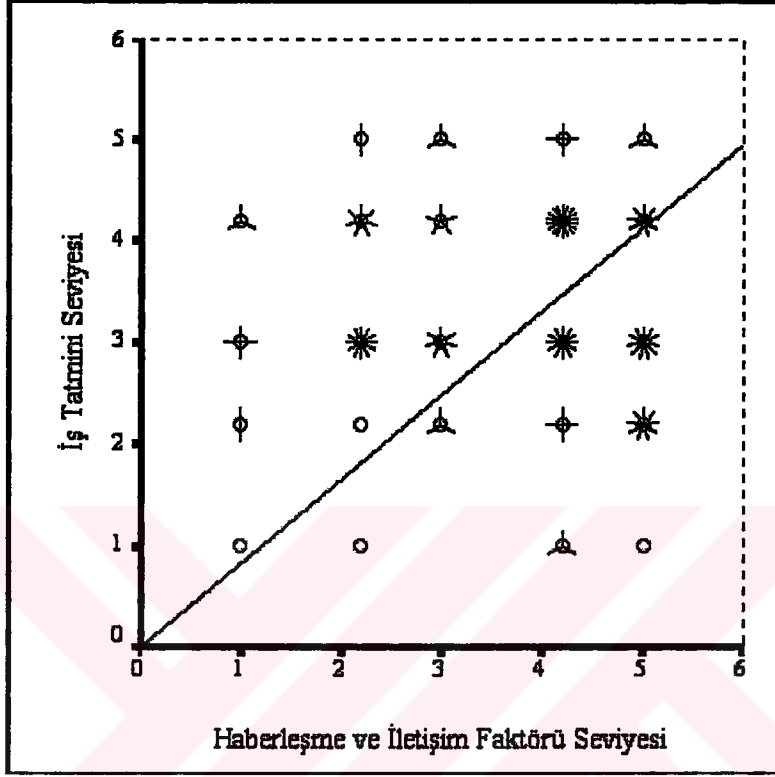
Tablo 18’de görüldüğü gibi, haberleşme ve iletişim faktörü seviyesi demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeninin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir (%5 anlamlılık düzeyinde). Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri erkek ve kadın olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Haberleşme ve iletişim faktörü kıdem ve eğitim değişkenlerinin alt gruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir (%5 anlamlılık düzeyinde).

İş tatmini ile haberleşme ve iletişim faktörü seviyesi arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.445$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 17’dedir.

Grafik : 17

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Haberleşme ve İletişim Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının haberleşme ve iletişim faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.445$, $R^2=0.198$, $F=30.398$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 19.8'i haberleşme ve iletişim faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

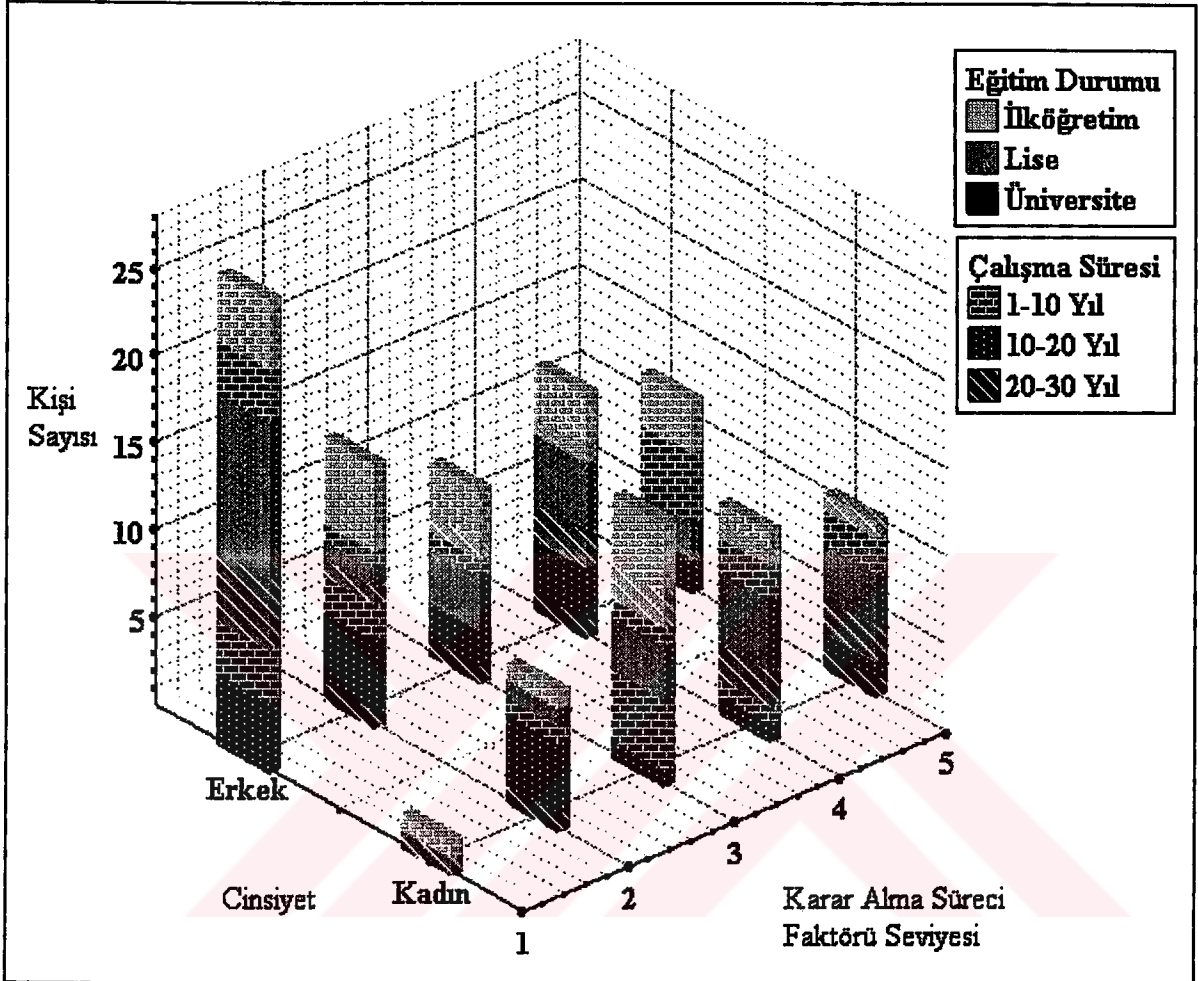
58. Karar Alma Süreci Faktörü

Tablo : 19

Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM
			1	2	3	4	5	
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum	
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	4	5	3	3	3	18
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1
	Lise	1-10 Yıl	3	1	1	-	4	9
		10-20 Yıl	9	1	3	4	2	19
		20-30 Yıl	4	1	-	2	-	7
	Üniversite	1-10 Yıl	3	2	-	-	-	5
		10-20 Yıl	4	4	2	3	2	15
		20-30 Yıl	-	1	1	1	-	3
Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	1	1	4	1	-	7
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
		20-30 Yıl	-	-	2	-	1	3
	Lise	1-10 Yıl	-	-	1	2	2	5
		10-20 Yıl	-	1	3	4	3	11
		20-30 Yıl	1	-	-	2	2	5
	Üniversite	1-10 Yıl	-	1	4	1	-	6
		10-20 Yıl	-	4	1	1	1	7
		20-30 Yıl	-	1	-	-	1	2
		TOPLAM		29	23	26	26	21
CİNSİYET	% Erkek		% 34.6	% 19.2	% 14.1	% 17.9	% 14.1	%100
	% Kadın		% 4.3	% 17	% 31.9	% 25.5	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 16.1	% 19.4	% 32.3	% 19.4	% 12.9	%100
	% Lise		% 30.4	% 7.1	% 14.3	% 25	% 23.2	%100
	% Üniversite		% 18.4	% 34.2	% 21.1	% 15.8	% 10.5	%100
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 22	% 20	% 26	% 14	% 18	%100
	% 10-20 Yıl		% 24.1	% 18.5	% 16.7	% 25.9	% 14.5	%100
	% 20-30 Yıl		% 23.8	% 14.3	% 19	% 23.8	% 19	%100

Grafik : 18
Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, her çalışan karar alma süreçlerine yaygın ve etkili bir şekilde katılır sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, bu soruya 29 kişinin hiç katılmadığı, 23 kişinin katılmadığı, 26 kişinin kararsız kaldığı, 26 kişinin katıldığı ve 21 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğu karar alma süreçlerine katıldıklarını veya kararsız olduklarını ifade etmişlerdir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakılacak olursa erkeklerin çoğunluğu (%34.6) bu soruya hiç katılmadığını, kadınların çoğunluğu ise (%31.9) katıldığını belirtmektedir. Dolayısıyla kadınlar erkeklere oranla daha çok kurumda karar alma süreçlerine katılmadığına inanmaktadır.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%32.3) bu soruya kararsız, lise mezunlarının çoğunluğunun (%30.4) hiç katılmadığı ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%34.2) katılmadığı şeklinde yanıt verdiği görülür. Dolayısıyla eğitim durumu açısından ilköğretim mezunları hariç diğerlerinin bu faktörün kurumda olmadığı şeklinde bir düşüncelerinin bulunduğu söylenebilir.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğunun (%26) bu soruya kararsızım, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğunun (%25.9) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%23.8) hiç katılmıyorum ve katılıyorum şeklinde cevap verdikleri görülür. Dolayısıyla 10-20 yıl kıdemliler çoğu bu faktörün yokluğunu iddia etmektedirler.

Tablo : 20

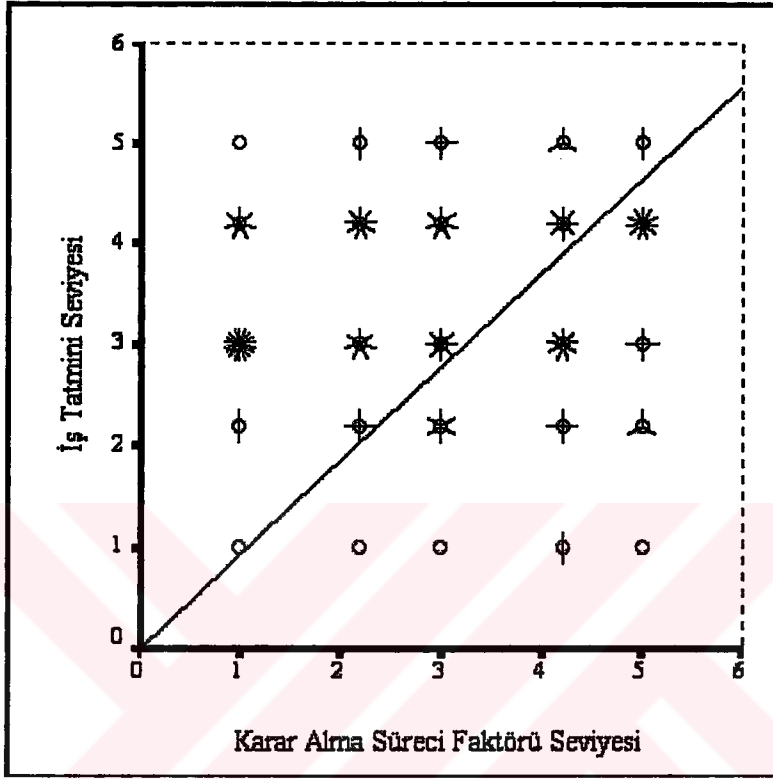
Karar Alma Süreci Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.58	1.473	11.468	0.01	VAR
Kadın	47	3.43	1.137			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.94	1.263	0.823	0.442	YOK
Lise	56	3.04	1.584			
Üniversite	38	2.66	1.258			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	2.86	1.4	0.073	0.93	YOK
10-20 Yıl	54	2.89	1.423			
20-30 Yıl	21	3	1.483			

Tablo 20'de görüldüğü gibi, karar alma süreci faktörü seviyesi cinsiyet değişkeninin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri erkek ve kadın olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir (%5 anlamlılık düzeyinde).

Karar alma süreci faktörü seviyesi eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinin alt gruplarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 19
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Karar Alma Süreci
Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini ile karar alma süreci faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.485$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 19'da görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının karar alma süreci faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.485$, $R^2=0.235$, $F=37.777$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 23.5'i karar alma süreci faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

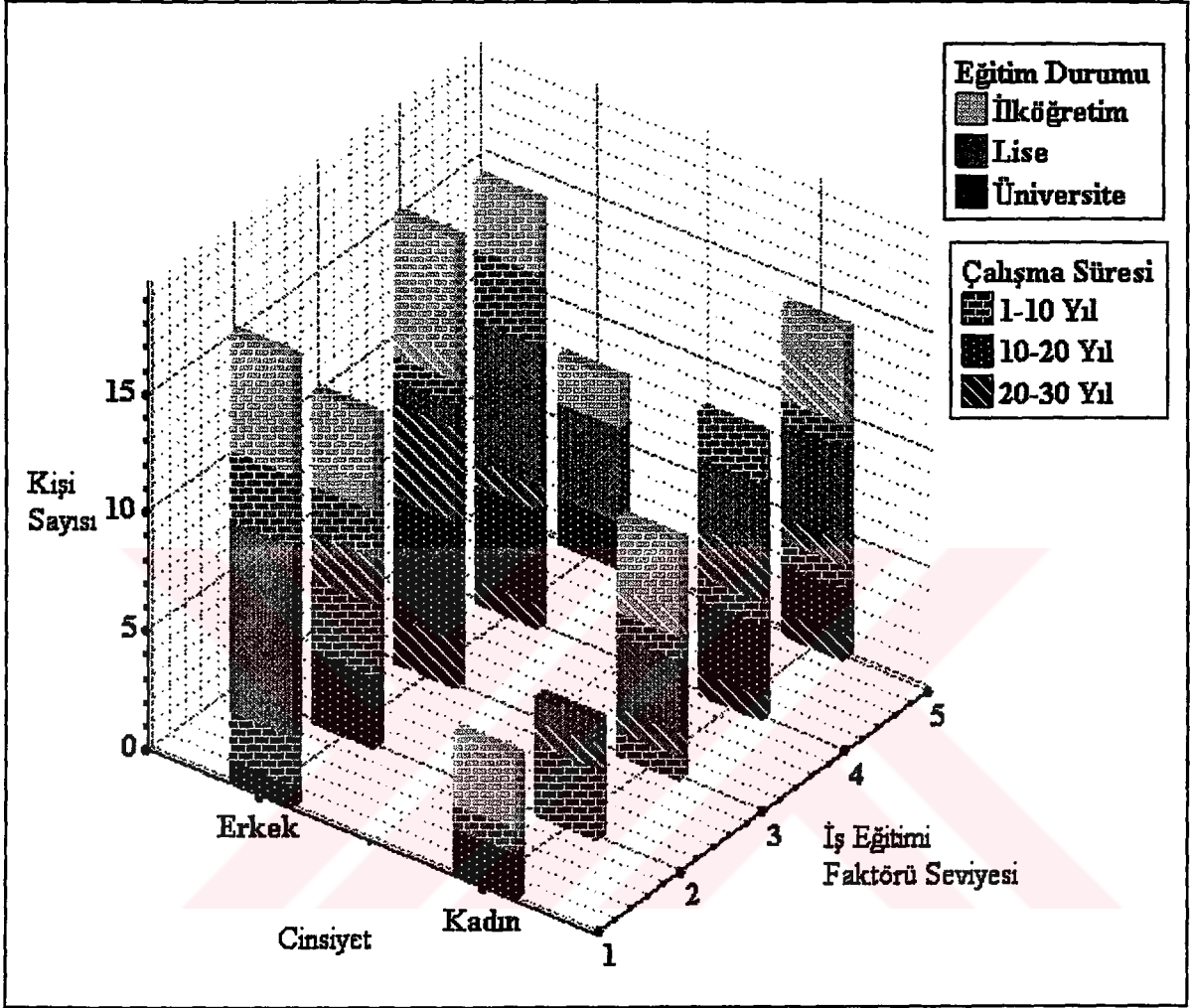
59. İş Eğitimi Faktörü

Tablo : 21

İş Eğitimi Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	5	3	5	3	2	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	3	2	1	3	-	9	
		10-20 Yıl	8	-	1	6	4	19	
		20-30 Yıl	-	2	4	1	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	2	3	-	-	-	5	
		10-20 Yıl	1	3	5	4	2	15	
		20-30 Yıl	-	-	2	1	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	3	-	3	-	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	-	1	-	2	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	1	2	1	5	
		10-20 Yıl	-	1	3	3	4	11	
		20-30 Yıl	-	1	1	2	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	3	1	1	1	6	
		10-20 Yıl	2	-	-	3	2	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
		TOPLAM		25	19	29	30	22	125
CİNSİYET		% Erkek		% 24.4	% 17.9	% 24.4	% 23.1	% 10.3	%100
		% Kadın		% 12.8	% 10.6	% 21.3	% 25.5	% 29.8	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 25.8	% 12.9	% 32.3	% 9.7	% 19.4	%100	
	% Lise		% 21.4	% 10.7	% 19.6	% 30.4	% 17.9	%100	
	% Üniversite		% 13.2	% 23.7	% 21.1	% 26.3	% 15.8	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 28	% 22	% 22	% 18	% 10	%100	
	% 10-20 Yıl		% 20.4	% 9.3	% 16.7	% 29.6	% 24.1	%100	
	% 20-30 Yıl		% 0	% 14.3	% 42.6	% 23.8	% 19	%100	

Grafik : 20
İş Eğitimi Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, her çalışanın sürekli eğitime ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 25 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 19 kişinin katılmadığı, 29 kişinin kararsız kaldığı, 30 kişinin katıldığı ve 22 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumda iş eğitimine önem verildiğini belirtmektedir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin çoğunluğunun (%24.4) bu soruya hiç katılmadığı ve kararsız kaldığı, kadınların çoğunluğunun ise (%29.8) tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla kadınlar daha yoğunlukla iş eğitimine önem verildiğini belirtmektedirler.

Dağılıma eğitim durumu zaviyesinden bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%32.3) bu soruya kararsız kaldığı, lise mezunlarının çoğunluğunun (%30.4) katıldığı ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%26.3) katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla ilköğretim mezunları hariç diğerlerinin kurumda iş eğitimine önem verildiğine dair olan inançları yüksek sayılabilir.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28) hiç katılmıyorum, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%29.6) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%42.6) kararsızım şeklinde yanıt vermişlerdir. Dolayısıyla 10-20 yıl kıdemliler bu faktörün varlığını belirtmektedirler.

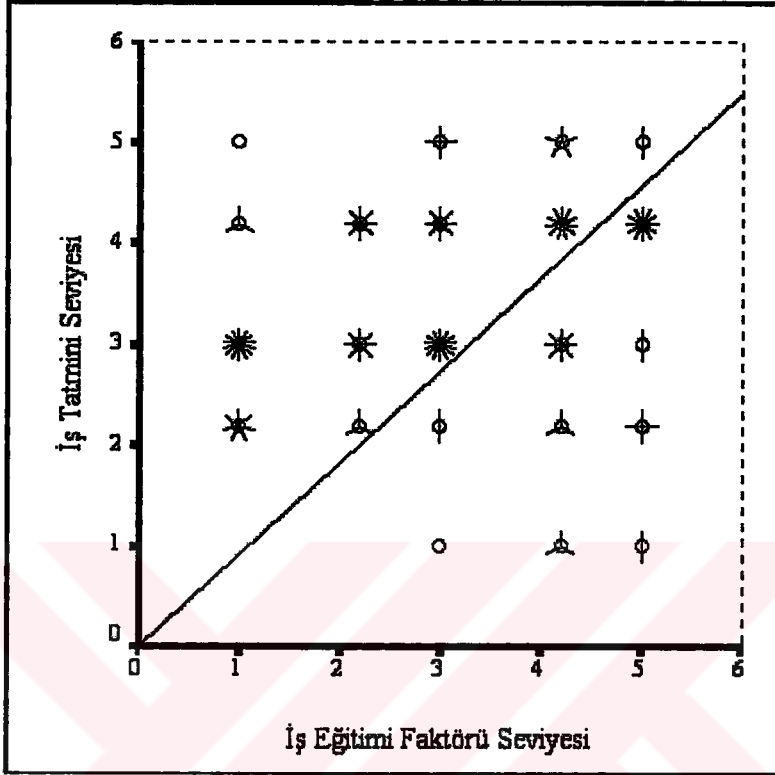
Tablo : 22

İş Eğitimi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.77	1.328	8.442	0.004	VAR
Kadın	47	3.49	1.365			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.84	1.44	0.446	0.641	YOK
Lise	56	3.13	1.415			
Üniversite	38	3.08	1.302			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	2.6	1.34	4.637	0.011	VAR
10-20 Yıl	54	3.28	1.459			
20-30 Yıl	21	3.48	0.981			

Tablo 22’de görüldüğü gibi, İş Eğitimi Faktörü Seviyesi demografik değişkenlerden cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir. Kıdem demografik değişkenine ilişkin yapılan Levene F testinde grup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiş olup, çok alt gruplu karşılaştırmalardan Scheffe testi kullanılmış ve kıdem değişkeninin alt gruplarının ortalamaları arasındaki farkın (1-10 yıl)-(10-20 yıl) ve (1-10 yıl)-(20-30 yıl) alt grupları arasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla İş eğitimi faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyete ve kıdem durumuna göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir (%5 anlamlılık düzeyinde).

Grafik : 21
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle İş Eğitimi Faktörü
Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini ile iş eğitimi faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.613$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 21'de görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının iş eğitimi faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.613$, $R^2=0.376$, $F=74.129$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 37.6'sı iş eğitimi faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

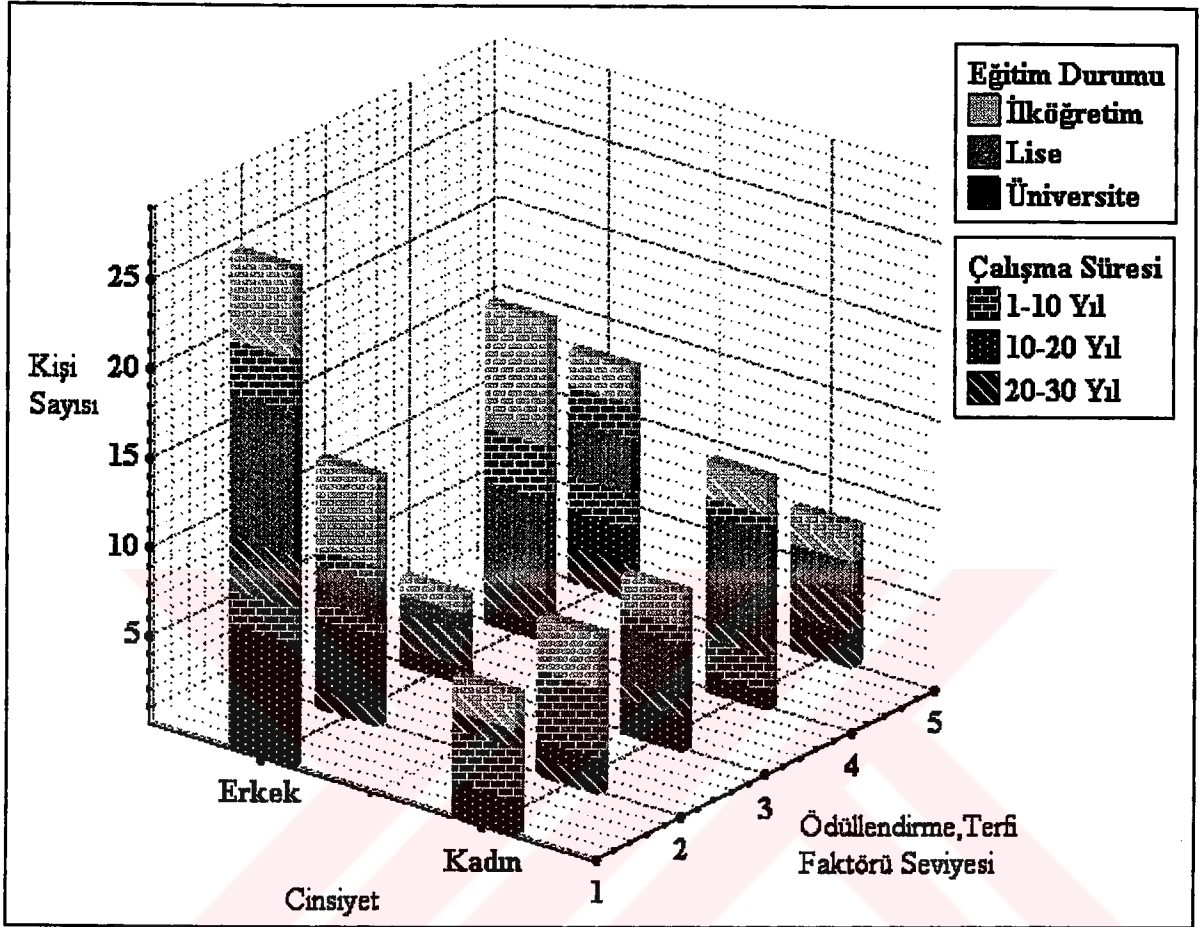
510. Ödüllendirme ve Terfi Faktörü

Tablo : 23

Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	4	5	1	6	2	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	3	1	-	3	2	9	
		10-20 Yıl	8	2	1	5	3	19	
		20-30 Yıl	3	-	2	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	2	1	-	-	2	5	
		10-20 Yıl	7	4	1	1	2	15	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	2	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	1	3	2	-	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	1	-	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	3	1	1	-	5	
		10-20 Yıl	-	-	3	6	2	11	
		20-30 Yıl	1	-	1	1	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	3	1	-	2	-	6	
		10-20 Yıl	2	1	2	1	1	7	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	1	2	
TOPLAM			36	23	14	31	21	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 35.9	% 17.9	% 6.4	% 23.1	% 16.7	%100
		% Kadın		% 17	% 19.1	%19.1	% 27.7	% 17	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 22.6	% 25.8	% 9.7	% 29	% 12.9	%100	
	% Lise		% 26.8	% 10.7	% 14.3	% 32.1	% 16.1	%100	
	% Üniversite		% 36.8	% 23.7	% 7.9	% 10.5	% 21.1	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 26	% 28	% 8	% 24	% 14	%100	
	% 10-20 Yıl		% 31.5	% 13	% 13	% 27.8	% 14.8	%100	
	% 20-30 Yıl		% 28.6	% 9.5	% 14.3	% 19	% 28.6	%100	

Grafik : 22
Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, ödüllendirme ve terfi sistemi gerçek performansa göre yapılır sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 36 kişinin hiç katılmadığı, 23 kişinin katılmadığı, 14 kişinin kararsız olduğu, 31 kişinin katıldığı ve 21 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu ödüllendirme ve terfi sisteminin gerçek performansa göre yapılmadığını savunmaktadırlar.

Dağılıma cinsiyet açısından bakılacak olursa, erkeklerin çoğunluğunun (%35.9) bu soruya hiç katılmadığı, kadınların çoğunluğunun ise (%27.7) katıldığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla kadınlar terfi ve ödüllendirme sisteminin şimdiki halinden memnun gözükmemektedir.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%29) bu soruya katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%32.1) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu (%36.8) hiç katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerleri bu faktörün varlığını iddia etmektedirler.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28) bu soruya katılmıyorum, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%31.5) hiç katılmıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28.6) hiç katılmıyorum ve tam katılıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla 20-30 yıl kıdemliler hariç diğerlerinin bu faktörün kurumda olduğuna olan inançları zayıftır denilebilir.

Tablo : 24

Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

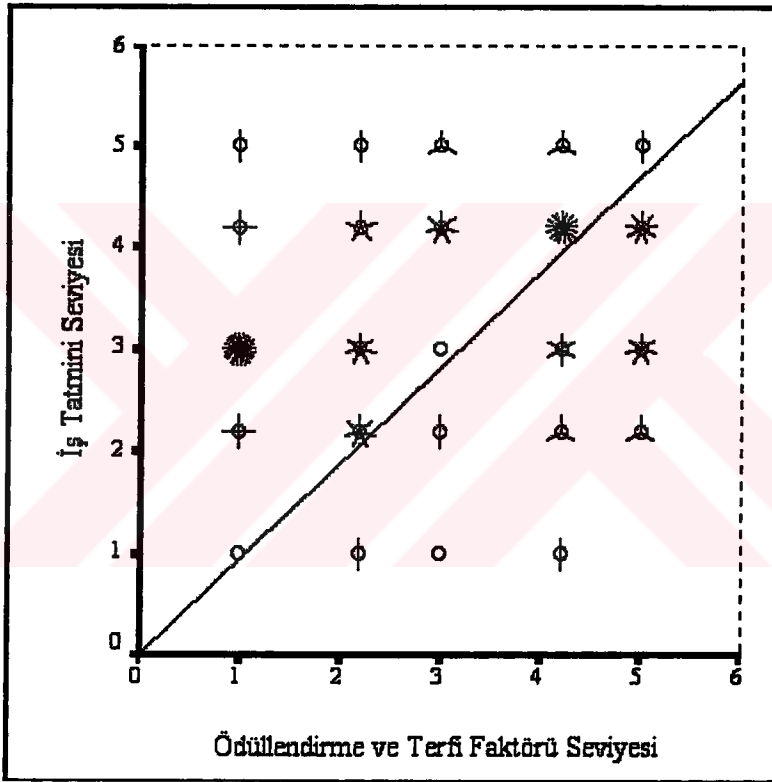
FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anamlı Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	2.67	1.56	2.314	0.131	YOK
Kadın	47	3.09	1.365			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	2.84	1.416	1.012	0.366	YOK
Lise	56	3	1.477			
Üniversite	38	2.55	1.589			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	2.72	1.443	1.064	0.304	YOK
10-20 Yıl	54	2.81	1.506			
20-30 Yıl	21	3.1	1.64			

Tablo 24'te görüldüğü gibi, %5 anlamlılık düzeyinde, Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi demografik değişkenlerin alt gruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile ödüllendirme ve terfi faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.485$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 23'te görülmektedir.

Grafik : 23

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Ödüllendirme ve Terfi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının ödüllendirme ve terfi faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.485$, $R^2=0.235$, $F=37.812$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 23.5'i ödüllendirme ve terfi faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

511. Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü

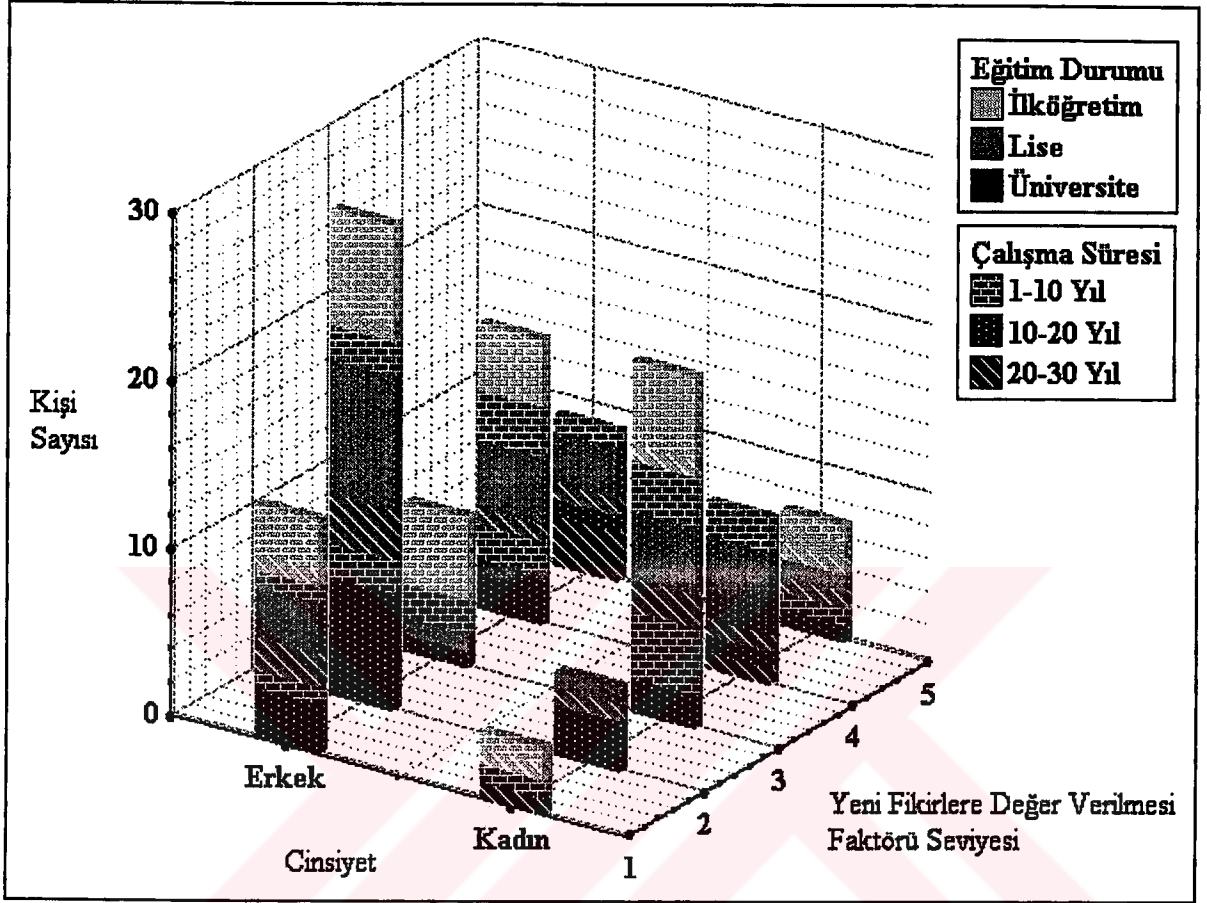
Tablo : 25

Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	3	6	5	4	-	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	1	2	2	3	1	9	
		10-20 Yıl	3	8	1	4	3	19	
		20-30 Yıl	2	3	-	1	1	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	1	2	-	2	-	5	
		10-20 Yıl	3	7	1	3	1	15	
		20-30 Yıl	-	-	-	-	3	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	1	-	5	-	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	1	-	1	-	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	-	3	2	-	5	
		10-20 Yıl	-	1	4	5	1	11	
		20-30 Yıl	-	1	2	1	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	1	-	4	-	1	6	
		10-20 Yıl	-	3	2	1	1	7	
		20-30 Yıl	1	-	-	1	-	2	
TOPLAM			18	34	30	27	16	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 17.9	% 37.2	% 11.5	% 21.8	% 11.6	%100
		% Kadın		% 8.5	% 10.6	% 44.7	% 21.3	% 14.9	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 19.4	% 22.6	% 35.5	% 12.9	% 9.7	%100	
	% Lise		% 10.7	% 26.8	% 21.4	% 28.6	% 12.5	%100	
	% Üniversite		% 15.8	% 31.6	% 18.4	% 18.4	% 15.8	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 14	% 20	% 38	% 22	% 6	%100	
	% 10-20 Yıl		% 11.1	% 37	% 14.8	% 24.1	% 13	%100	
	% 20-30 Yıl		% 23.8	% 19	% 14.3	% 14.3	% 28.6	%100	

Grafik : 24

Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, yeni ve yapıcı fikirlere değer verilerek uygulamaya konulur sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 18 kişinin hiç katılmadığı, 34 kişinin katılmadığı, 30 kişinin kararsız olduğu, 27 kişinin katıldığı ve 16 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu yeni fikirlere değer verilmediğini belirtmektedirler.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%37.2) katılmıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%44.7) kararsızım yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla erkeklerin bu faktörün yokluğunu daha ciddi şekilde belirttikleri görülmektedir.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%35.5) bu soruya kararsızım, lise mezunlarının çoğunluğunun (%28.6) katılmıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%31.6) katılmıyorum yanıtını

verdikleri görülmektedir. Dolayla yalnızca üniversite mezunları bu faktörün kurumda olmadığını belirtmektedir.

Dağılıma kıdem açısından bakılacak olursa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%38) kararsızım, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%37) katılmıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28.6) tam katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla 20-30 yıl kıdemliler hariç diğerleri yeni fikirlere değer verilmediğini iddia etmektedirler.

Tablo : 26

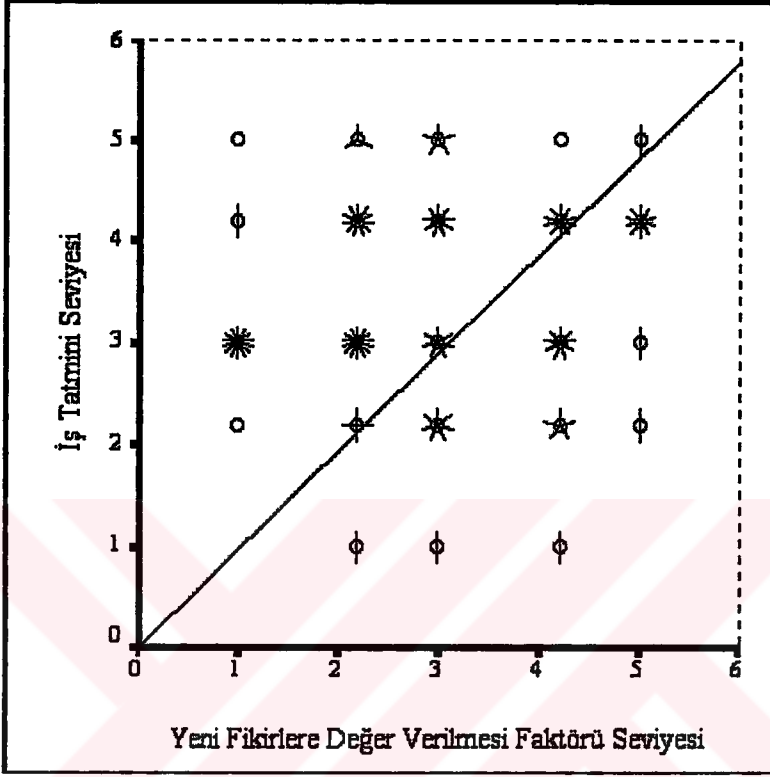
Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamli Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.72	1.308	5.105	0.026	VAR
Kadın	47	3.23	1.108			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.71	1.216	0.776	0.462	YOK
Lise	56	3.05	1.227			
Üniversite	38	2.87	.1339			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	2.86	1.107	0.163	0.85	YOK
10-20 Yıl	54	2.91	1.263			
20-30 Yıl	21	3.05	1.596			

Tablo 26'da görüldüğü gibi, yeni fikirlere değer verilmesi faktörü seviyesi demografik değişkenlerden olan cinsiyet değişkeninin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla yeni fikirlere değer verilmesi faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri kadın ve erkek olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Yeni fikirlere değer verilmesi faktörü, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinin alt gruplarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 25
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesi ile yeni fikirlere değer verilmesi faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.541$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 25'te görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının yeni fikirlere değer verilmesi faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.541$, $R^2=0.292$, $F=50.770$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 29.2'si yeni fikirlere değer verilmesi faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

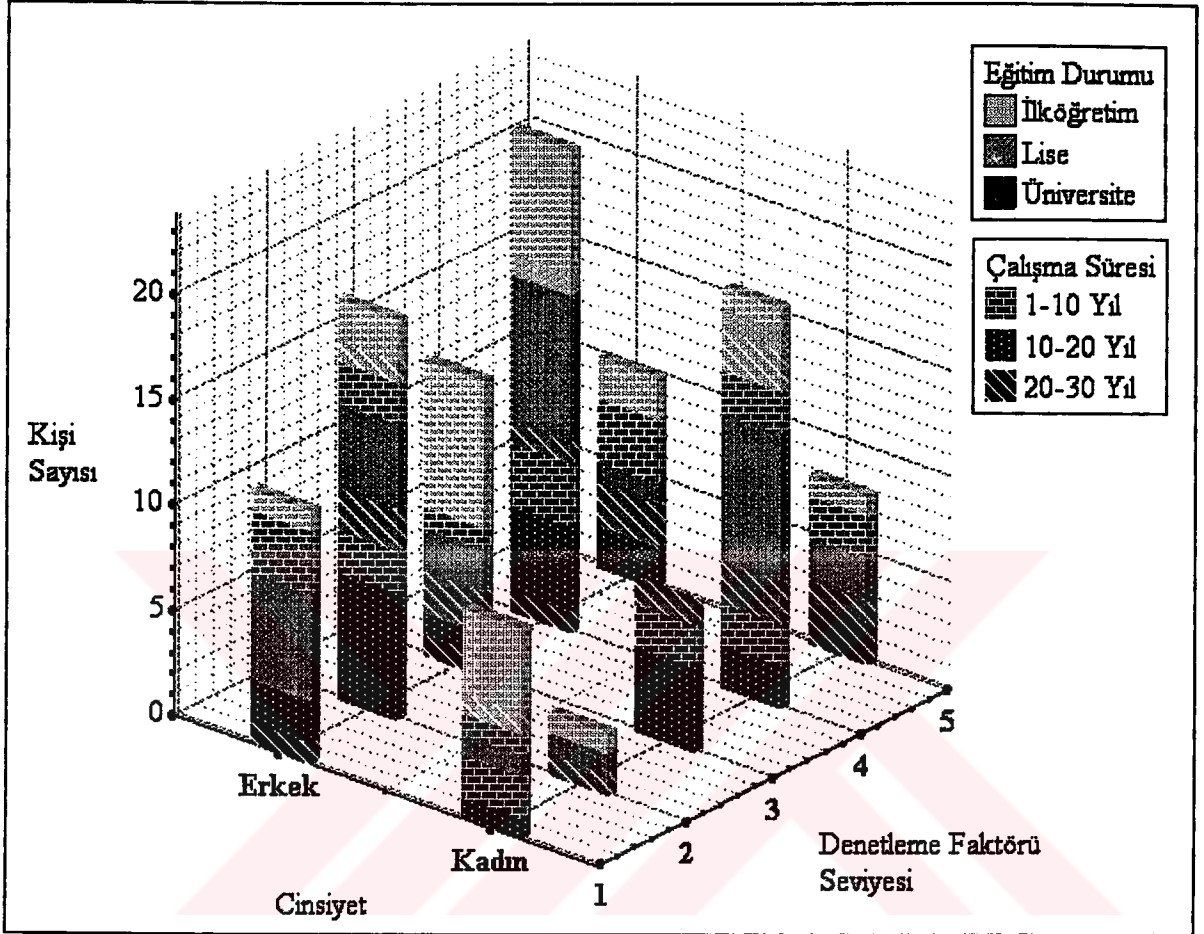
512. Denetleme Faktörü

Tablo : 27

Denetleme Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	1	2	7	6	2	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	3	2	1	-	3	9	
		10-20 Yıl	5	4	2	7	1	19	
		20-30 Yıl	-	2	2	1	2	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	2	-	3	-	5	
		10-20 Yıl	2	6	1	4	2	15	
		20-30 Yıl	1	-	1	1	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	4	1	-	1	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	1	-	-	2	-	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	-	2	2	5	
		10-20 Yıl	1	1	-	7	2	11	
		20-30 Yıl	-	1	1	2	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	2	-	2	2	-	6	
		10-20 Yıl	1	-	4	2	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	-	2	2	
TOPLAM			22	22	21	42	18	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 15.4	% 24.4	% 17.9	% 29.5	% 12.8	%100
		% Kadın		% 21.3	% 6.4	% 14.9	% 40.4	% 17	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 19.4	% 12.9	% 22.6	% 35.5	% 9.7	%100	
	% Lise		% 17.9	% 17.9	% 10.7	% 33.9	% 19.6	%100	
	% Üniversite		% 15.8	% 21.1	% 21.1	% 31.6	% 10.5	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 22	% 14	% 20	% 28	% 16	%100	
	% 10-20 Yıl		% 16.7	% 20.4	% 13	% 40.7	% 9.3	%100	
	% 20-30 Yıl		% 9.5	% 19	% 19	% 28.6	% 23.8	%100	

Grafik : 26
Denetleme Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, denetlemede eşitlik ve adalet hakimdir sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 22 kişinin buna hiç katılmadığı, 22 kişinin katılmadığı, 21 kişinin kararsız, 42 kişinin katıldığı ve 18 kişinin de tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük bir çoğunluğu denetlemede eşitlik ve adalet olduğuna inanmaktadır.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%29.5) bu soruya katıldığını, kadınların çoğunluğu da (%40.4) katıldığını belirtmişlerdir. Dolayısıyla her iki cinsten bu faktörün varlığını iddia etmektedirler.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, bu soruya, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%35.5) katıldığını, lise mezunlarının çoğunluğu (%33.9) katıldığını ve üniversite mezunlarının çoğunluğu da (%31.6) katıldığını belirtmektedir.

Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28) ,10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%40.7) ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28.6) bu soruya katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla tüm kıdem sahipleri bu faktörün kurumda olduğunu belirtmektedirler.

Tablo : 28

Denetleme Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

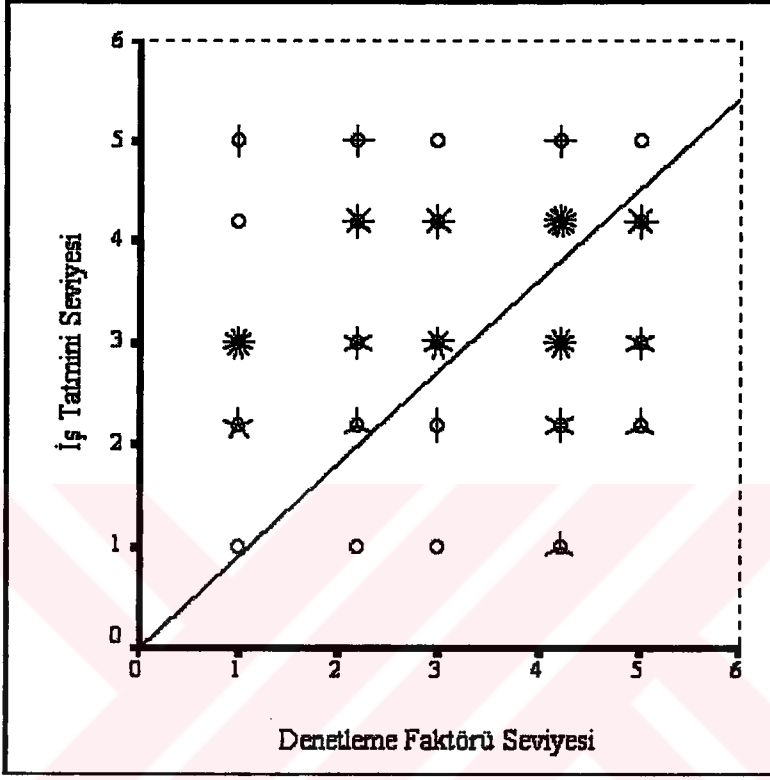
FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3	1.299	1.064	0.304	YOK
Kadın	47	3.26	1.406			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.03	1.303	0.286	0.752	YOK
Lise	56	3.2	1.42			
Üniversite	38	3	1.273			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.02	1.407	0.575	0.564	YOK
10-20 Yıl	54	3.06	1.295			
20-30 Yıl	21	3.38	1.322			

Denetleme Faktörü Seviyesi Demografik değişkenlerin alt guruplarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile denetleme faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.568$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 27’te görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının denetleme faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.568$, $R^2=0.322$, $F=58.479$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 32.2’si denetleme faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

Grafik : 27
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Denetleme Faktörü
Seviyesi Arasındaki İlişki



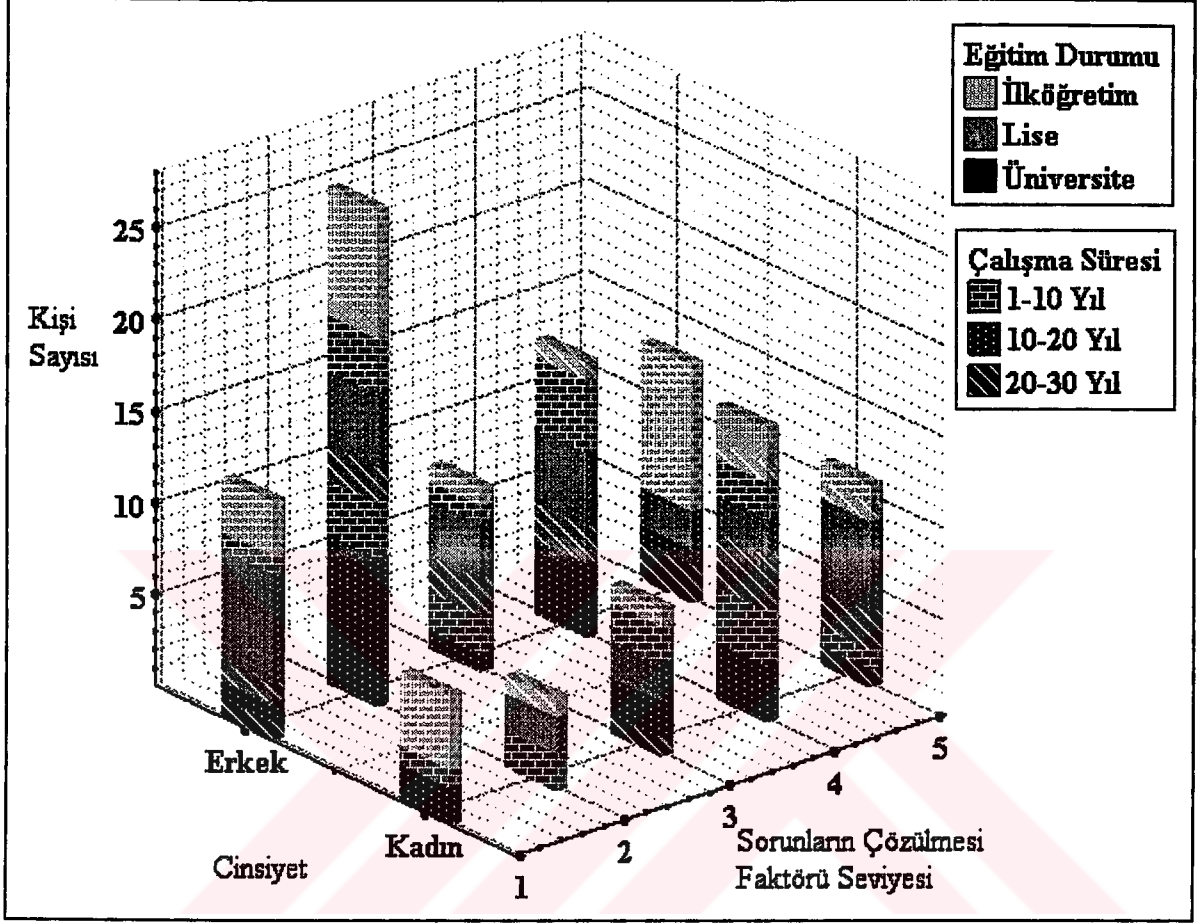
513. Sorunların Çözülmesi Faktörü

Tablo : 29

Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	3	6	1	-	8	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	1	3	1	4	-	9	
		10-20 Yıl	6	4	3	4	2	19	
		20-30 Yıl	1	2	2	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	3	2	-	-	5	
		10-20 Yıl	1	8	1	4	1	15	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	2	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	4	-	1	1	1	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	-	1	-	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	2	2	-	5	
		10-20 Yıl	-	2	2	2	5	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	3	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	2	-	3	1	6	
		10-20 Yıl	2	-	2	3	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	1	2	
		TOPLAM		20	32	18	31	24	125
CİNSİYET		% Erkek		% 16.7	% 34.6	% 12.8	% 19.2	% 16.7	%100
		% Kadın		% 14.9	% 10.6	% 17	% 34	% 23.4	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 22.6	% 25.8	% 6.5	% 12.9	% 32.3	%100	
	% Lise		% 16.1	% 19.6	% 17.9	% 30.4	% 16.1	%100	
	% Üniversite		% 10.5	% 34.2	% 15.8	% 26.3	% 13.2	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 18	% 28	% 14	% 20	% 20	%100	
	% 10-20 Yıl		% 16.7	% 27.8	% 14.8	% 25.9	% 14.8	%100	
	% 20-30 Yıl		% 9.5	% 14.3	% 14.3	% 33.3	% 28.6	%100	

Grafik : 28
Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülür sorusuna ilişkin verdiği cevapların dağılımına bakıldığında, 20 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 32 kişinin katılmadığı, 18 kişinin kararsız, 31 kişinin katıldığı, 24 kişinin tam katıldığı görülebilir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumda sorunların hızlı ve etkili şekilde çözüldüğünü savunmaktadır.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%34.6) katılmıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%34) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla bu faktöre dair kadınların düşünceleri daha olumludur.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunun (%32.3) bu soruya tam katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%30.4) katılıyorum ve

üniversite mezunlarının çoğunluğu ise (%34.2) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerlerinin sorunların çözülmesi konusunda kurumda bir etkinlik olduğuna dair kuvvetli inançları vardır.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunun (%28) katılmadığı, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğunun (%27.8) katılmadığı, 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunun (%33.3) katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla 20-30 yıl kıdemliler hariç diğerleri bu faktörün kurumda olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo : 30

Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	2.85	1.368	4.896	0.029	VAR
Kadın	47	3.4	1.362			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	3.06	1.632	0.104	0.901	YOK
Lise	56	3.11	1.344			
Üniversite	38	2.97	1.262			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	2.96	1.428	1.766	0.175	YOK
10-20 Yıl	54	2.94	1.352			
20-30 Yıl	21	3.57	1.326			

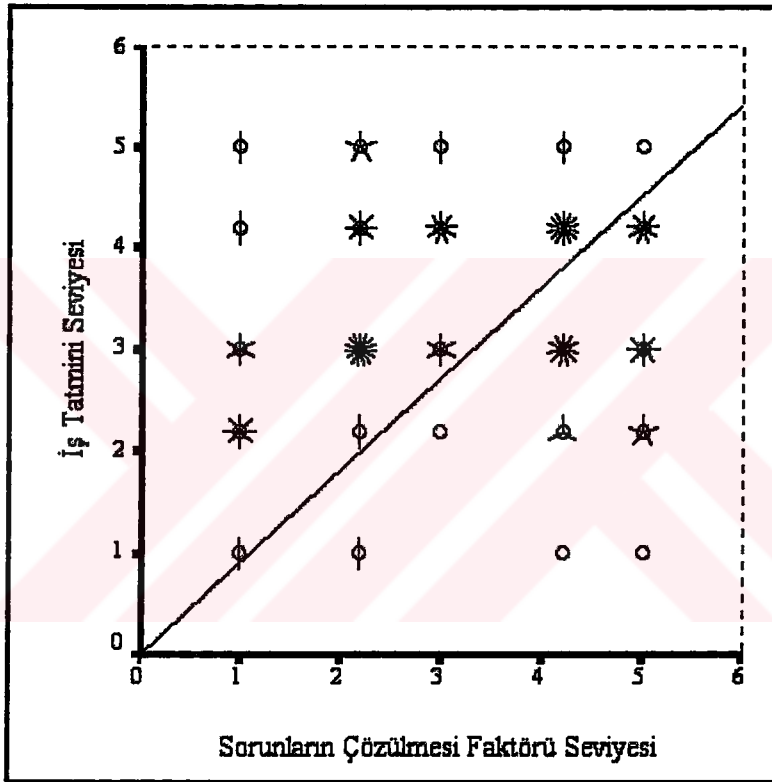
Tablo 30'da görüldüğü gibi, Sorunların çözülmesi faktörü seviyesi % 5 anlamlılık düzeyinde cinsiyet değişkeninin alt guruplarında farklı gurup ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla sorunların çözülmesi faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri kadın ve erkek olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Sorunların çözülmesi faktörü Eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinin alt guruplarında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile sorunların çözülmesi faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.467$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 29'da görülmektedir.

Grafik : 29

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Sorunların Çözülmesi Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının sorunların çözülmesi faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.467$, $R^2=0.218$, $F=34.317$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 21.8'i sorunların çözülmesi faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

514. Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü

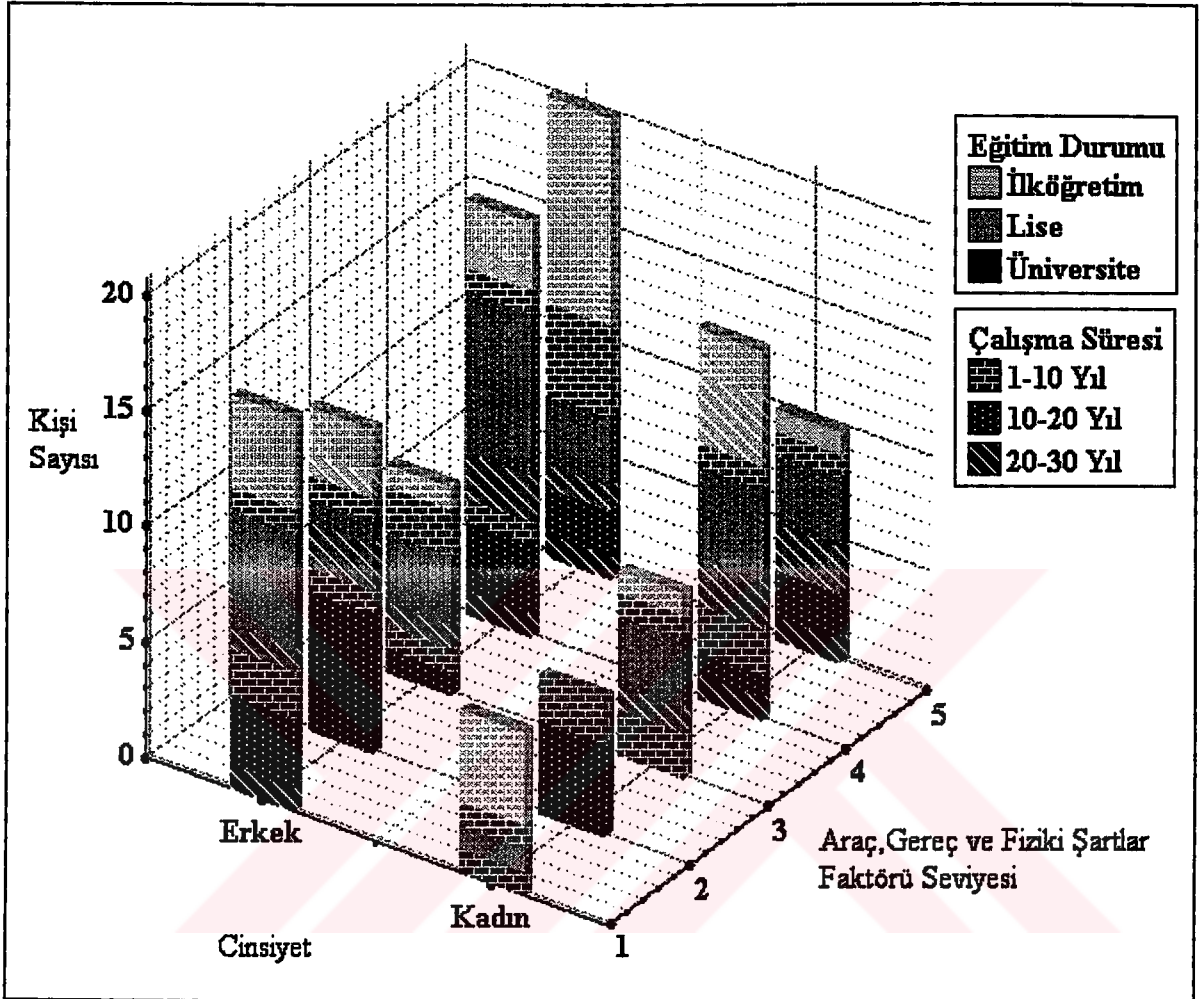
Tablo : 31

Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	4	2	1	2	9	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	1	1	2	1	4	9	
		10-20 Yıl	5	1	3	7	3	19	
		20-30 Yıl	1	2	1	2	1	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	2	1	1	1	-	5	
		10-20 Yıl	3	6	1	3	2	15	
		20-30 Yıl	1	-	-	1	1	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	4	-	1	2	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	-	-	3	-	3
Lise		1-10 Yıl	1	1	1	1	1	5	
		10-20 Yıl	1	-	3	4	3	11	
		20-30 Yıl	-	-	1	2	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	1	1	2	2	-	6	
		10-20 Yıl	-	4	-	1	2	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
TOPLAM			24	20	17	34	30	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 21.8	% 17.9	% 11.5	% 23.1	% 25.6	%100
		% Kadın		% 14.9	% 12.8	% 17	% 34	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 25.8	% 9.7	% 6.5	% 25.8	% 32.3	%100	
	% Lise		% 16.1	% 8.9	% 19.6	% 30.4	% 25	%100	
	% Üniversite		% 31.4	% 31.6	% 10.5	% 23.7	% 15.8	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 26	% 12	% 16	% 18	% 28	%100	
	% 10-20 Yıl		% 16.7	% 20.4	% 13	% 29.6	% 20.4	%100	
	% 20-30 Yıl		% 9.5	% 14.3	% 9.5	% 42.9	% 23.8	%100	

Grafik : 30

Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, kurumda iş görebilmek için gerekli araç, gereç ve fiziki şartlar yeterlidir sorusuna ilişkin verdiği yanıtların dağılımına bakıldığında, 24 kişinin hiç katılmadığı, 20 kişinin katılmadığı, 17 kişinin kararsız, 34 kişinin katıldığı ve 30 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumdaki araç gereç ve fiziki şartların yeterli olduğunu belirtmektedir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakılırsa, erkeklerin çoğunluğu (%25.6) bu soruya tam katılıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%34) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla her iki cinste çoğunlukla bu faktörün varlığını belirtmektedirler.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%32.3) bu soruya tam katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%30.4) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu ise (%31.6) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerlerinin kurumda bu faktörün varlığına olan kuvvetli inançları mevcuttur.

Dağılıma kıdem açısından bakılacak olursa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%28) tam katılıyorum, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%29.6) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%42.9) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla tüm kıdem sahiplerinde bu faktörün varlığına olan bir inanç vardır.

Tablo : 32

Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

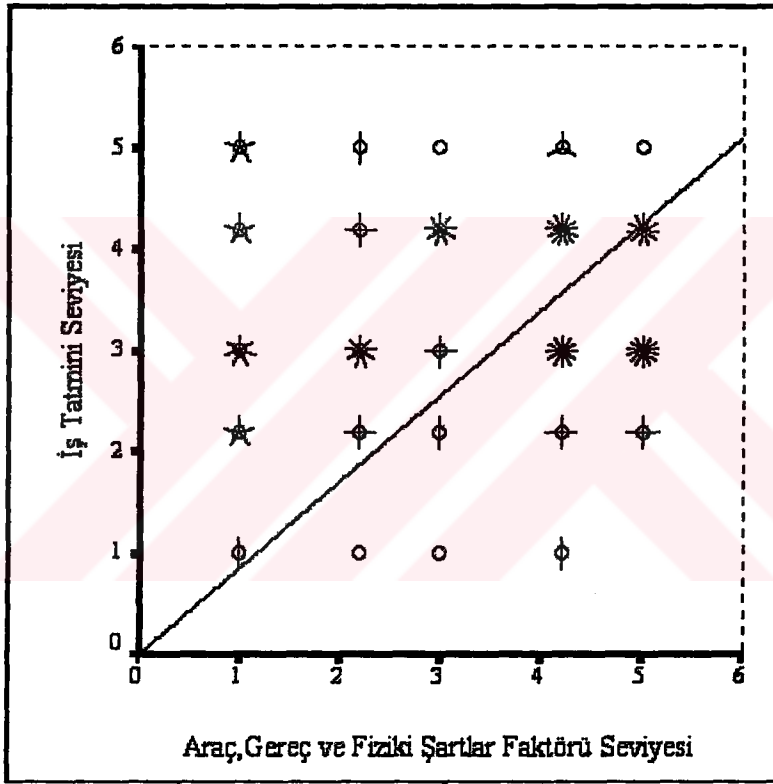
FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	3.13	1.523	0.617	0.434	YOK
Kadın	47	3.34	1.356			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	3.29	1.637	1.538	0.219	YOK
Lise	56	3.39	1.384			
Üniversite	38	2.87	1.398			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	3.1	1.581	0.806	0.449	YOK
10-20 Yıl	54	3.17	1.411			
20-30 Yıl	21	3.57	1.287			

Tablo 32'de görüldüğü gibi, %5 anlamlılık düzeyinde, araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü seviyesi, demografik değişkenlerin alt gruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.432$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 31’de görülmektedir.

Grafik : 31

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.432$, $R^2=0.186$, $F=28.143$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 18.6’sı araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

515. Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü

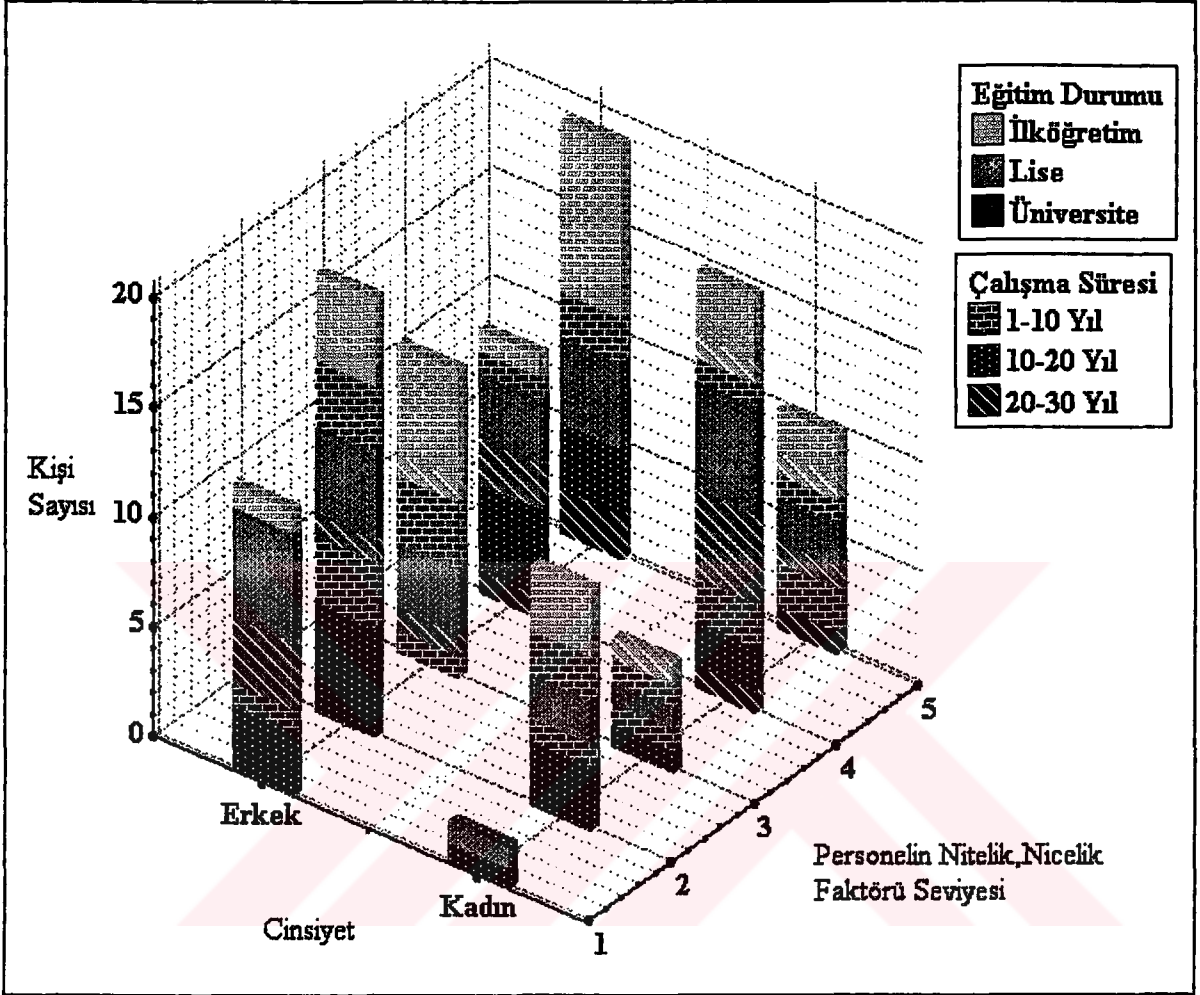
Tablo : 33

Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	1	3	5	1	8	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	3	3	1	2	9	
		10-20 Yıl	5	4	3	3	4	19	
		20-30 Yıl	3	1	1	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	1	3	1	-	-	5	
		10-20 Yıl	3	5	-	4	3	15	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	2	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	3	-	2	2	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	-	-	1	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	2	1	1	1	5	
		10-20 Yıl	1	2	1	5	2	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	4	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	1	1	2	2	6	
		10-20 Yıl	1	3	1	2	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
TOPLAM			15	31	19	31	29	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 16.7	% 25.6	% 17.9	% 15.4	% 24.4	%100
		% Kadın		% 4.3	% 23.4	% 10.6	% 40.4	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 3.2	% 22.6	% 22.6	% 16.1	% 35.5	%100	
	% Lise		% 16.1	% 21.4	% 16.1	% 28.6	% 17.9	%100	
	% Üniversite		% 13.2	% 31.6	% 7.9	% 26.3	% 21.1	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 4	% 30	% 22	% 14	% 30	%100	
	% 10-20 Yıl		% 18.5	% 27.8	% 9.3	% 27.8	% 16.7	%100	
	% 20-30 Yıl		% 14.3	% 4.8	% 14.3	% 42.9	% 23.8	%100	

Grafik : 32

Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, kurumda çalışan personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir sorusuna dair verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 15 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 31 kişinin katılmadığı, 19 kişinin kararsız, 31 kişinin katıldığı ve 29 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğunun kurumdaki personelin durumu hakkındaki izlenimleri orta seviyededir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakılacak olursa, erkeklerin çoğunluğunun (%25.6) bu soruya katılmadığı, kadınların çoğunluğu ise (%40.4) katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla kadınlar çalışan personelden nitelik ve nicelik olarak daha hoşnutlardır.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%35.5) bu soruya tam katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%28.6) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu (%31.6) katılmıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerlerinin yeterli nitelik ve nicelikte personelin kurumda bulunduğu olan inançları vardır.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%30) bu soruya katılmıyorum ve tam katılıyorum, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%27.8) katılmıyorum ve katılıyorum, 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu ise (%42.9) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla net olarak 20-30 yıl kıdem sahiplerinin bu faktörün kurumda olmadığı yönünde bir fikirleri olduğu söylenebilir.

Tablo : 34

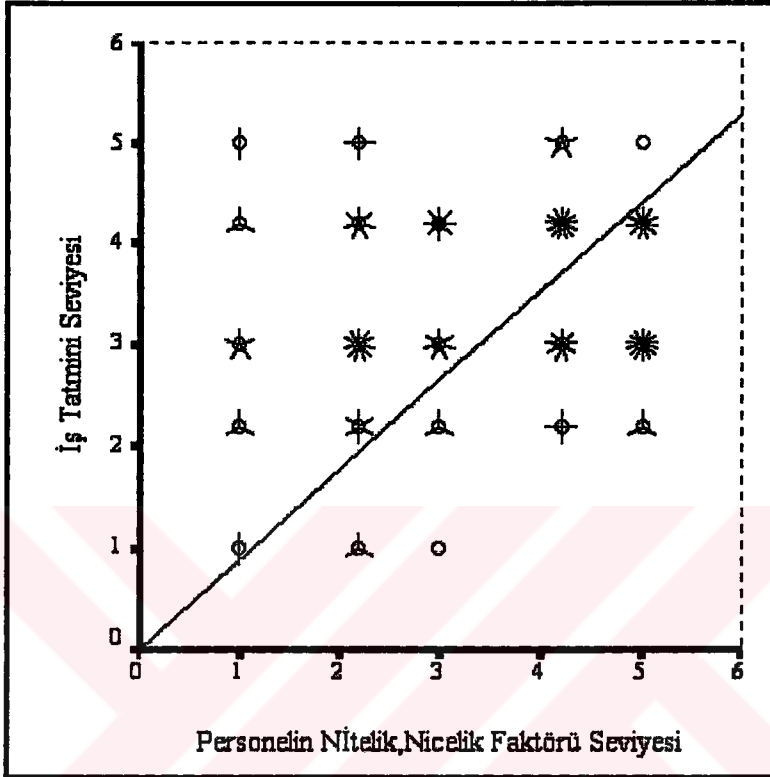
Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	3.05	1.441	3.375	0.069	YOK
Kadın	47	3.51	1.196			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	3.58	1.285	1.412	0.248	YOK
Lise	56	3.11	1.371			
Üniversite	38	3.11	1.41			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	3.36	1.306	1.939	0.148	YOK
10-20 Yıl	54	2.96	1.414			
20-30 Yıl	21	3.57	1.326			

Tablo 34'de görüldüğü gibi, personelin nitelik ve nicelik faktörü seviyesi, demografik değişkenlerin alt guruplarında %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 33

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Personelin Nitelik ve Nicelik Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesi personelin nitelik ve nicelik faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.346$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 33'de görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının personelin nitelik ve nicelik faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.346$, $R^2=0.120$, $F=16.728$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 12'si personelin nitelik ve nicelik faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

516. Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü

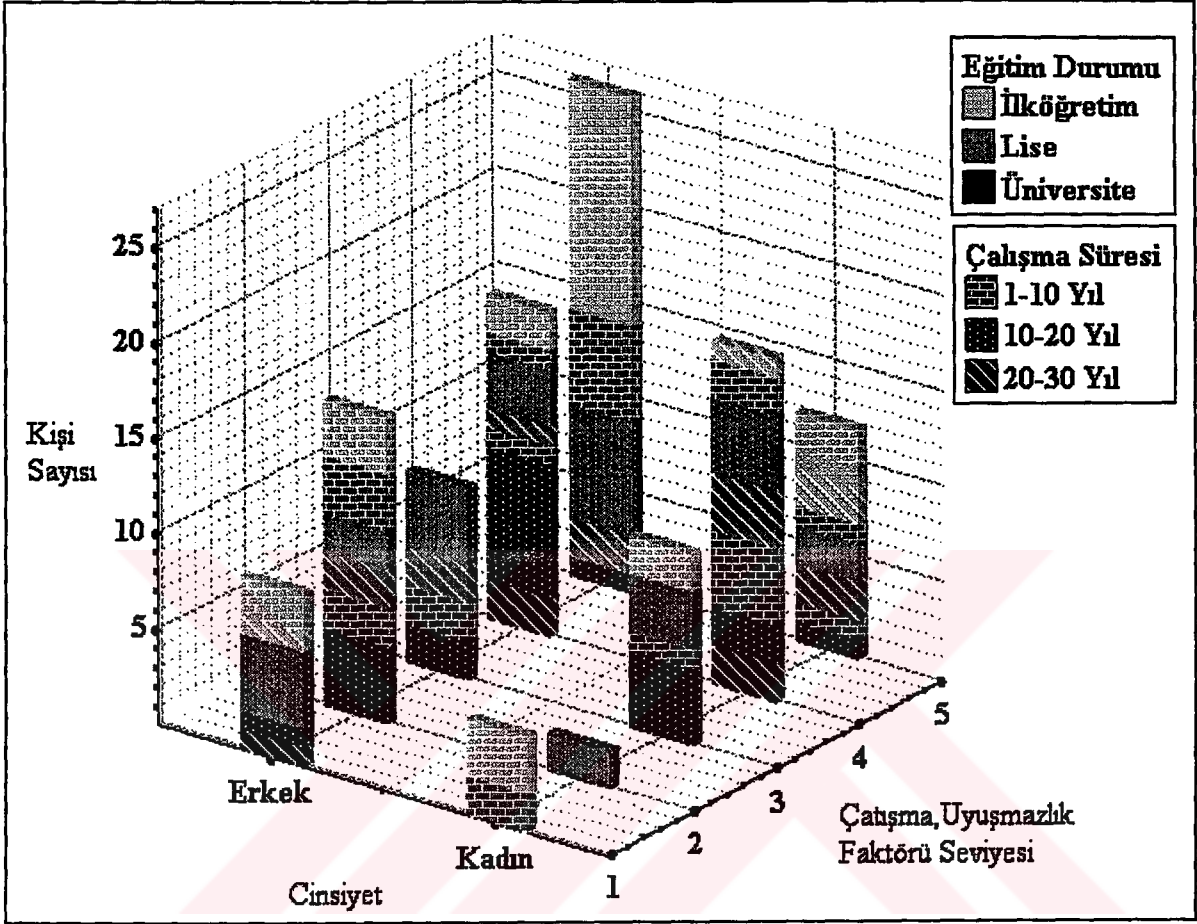
Tablo : 35

Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	3	-	2	11	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	3	-	1	5	9	
		10-20 Yıl	4	2	4	3	6	19	
		20-30 Yıl	-	2	2	1	2	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	2	2	1	-	5	
		10-20 Yıl	1	4	2	7	1	15	
		20-30 Yıl	1	-	-	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	3	-	2	-	2	7
			10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1
			20-30 Yıl	-	-	-	1	2	3
Lise		1-10 Yıl	2	-	-	2	1	5	
		10-20 Yıl	-	2	3	4	2	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	3	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	-	1	4	1	6	
		10-20 Yıl	-	-	4	2	1	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	2	-	2	
		TOPLAM		14	18	20	35	38	125
CİNSİYET		% Erkek		% 11.5	% 20.5	% 12.8	% 21.8	% 33.3	%100
		% Kadın		% 10.6	% 4.3	% 21.3	% 38.3	% 25.5	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 19.4	% 9.7	% 6.5	% 9.7	% 54.8	%100	
	% Lise		% 10.7	% 16.1	% 16.1	% 25	% 32.1	%100	
	% Üniversite		% 5.3	% 15.8	% 23.7	% 47.4	% 7.9	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 14	% 16	% 10	% 20	% 40	%100	
	% 10-20 Yıl		% 9.3	% 14.8	% 24.1	% 29.6	% 22.2	%100	
	% 20-30 Yıl		% 9.5	% 9.5	% 9.5	% 42.9	% 28.6	%100	

Grafik : 34

Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, çalışanlar arasında uyuşmazlık ve çatışmalar yoktur sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 14 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 18 kişinin katıldığı, 20 kişinin kararsız kaldığı, 35 kişinin katıldığı ve 38 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanlar arasında çatışmaların olmadığı kanaatinin yaygın olduğu söylenebilir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğunun (%33.3) bu soruya tam katılıyorum, kadınların çoğunluğunun ise (%38.3) katılıyorum yanıtını verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla her iki cinste bu faktörün kurum için olumlu yönde olduğu kanaatindedir.

Dağılıma eğitim durumları açısından bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%54.8) tam katıldığı, lise mezunlarının çoğunluğunun (%32.1) tam katıldığı ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%47.4) katıldığı görülmektedir.

Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğunun (%40) tam katıldığı, 10-20 yıl arası kıdemlilerin çoğunun (%29.6) katıldığı ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunun (%42.9) katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla tüm kıdemlerin kurumda çatışma ve uyuşmazlık olmadığına dair inançları vardır.

Tablo : 36

Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
<u>Cinsiyet</u>						
Erkek	78	3.45	1.429	0.573	0.45	YOK
Kadın	47	3.64	1.223			
<u>Eğitim</u>						
İlköğretim	31	3.71	1.657	0.539	0.585	YOK
Lise	56	3.52	1.375			
Üniversite	38	3.37	1.025			
<u>Kıdem</u>						
1-10 Yıl	50	3.56	1.5	0.421	0.657	YOK
10-20 Yıl	54	3.41	1.252			
20-30 Yıl	21	3.71	1.271			

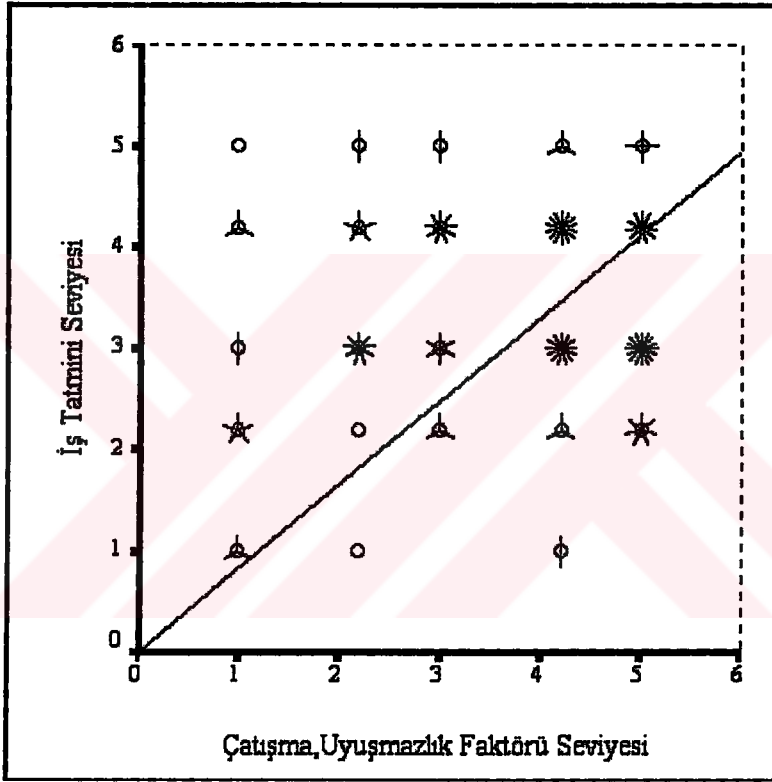
Tablo 36'da görüldüğü gibi, çatışma ve uyuşmazlık faktörü seviyesi, %5 anlamlılık düzeyinde, demografik değişkenlerin alt guruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile çatışma ve uyuşmazlık faktörü seviyesi arasındaki ilişkiye dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.338$, $p=0.000$ bulunmuştur. Yani iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 35'dedir

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının çatışma ve uyumsuzluk faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.338$, $R^2=0.114$, $F=15.861$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 11.4'ü çatışma ve uyumsuzluk faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

Grafik : 35

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Çatışma ve Uyumsuzluk Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



517. Müracaatçı İzlenim Faktörü

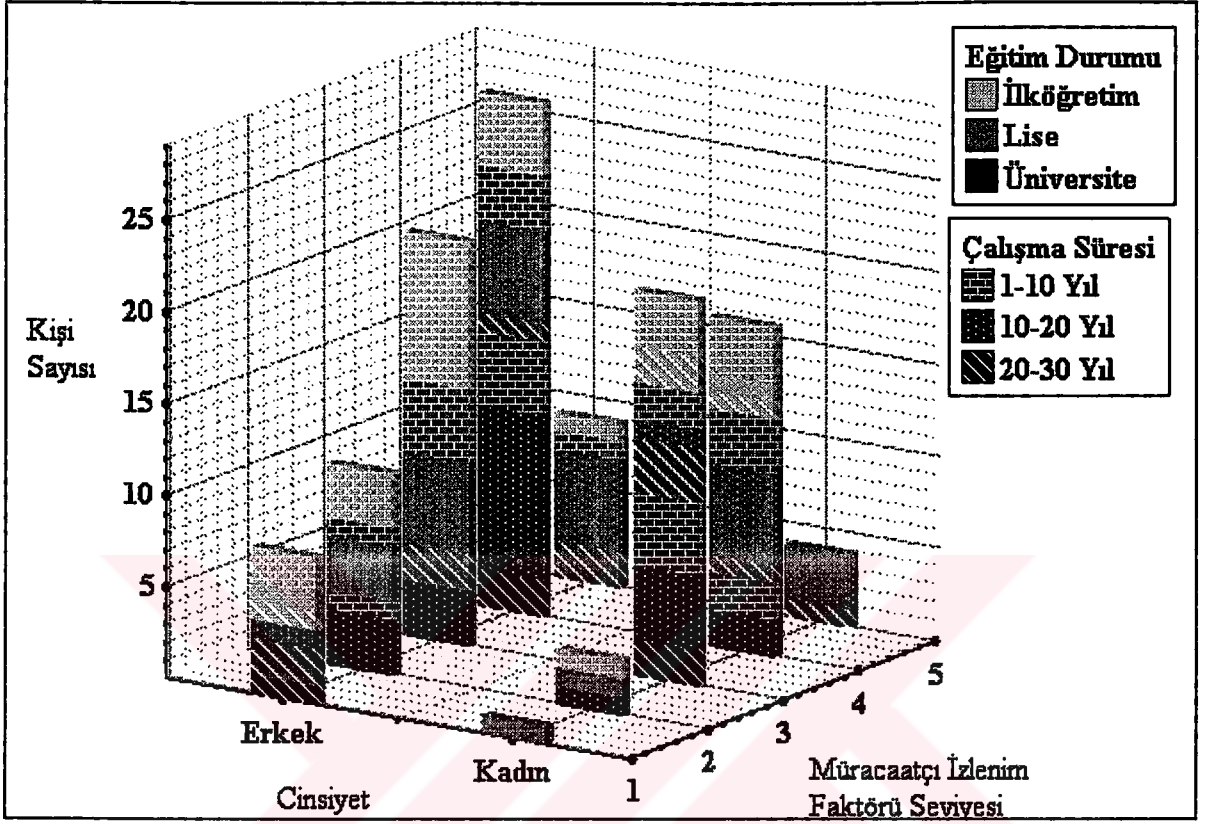
Tablo : 37

Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECESİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	3	8	4	1	18	
		10-20 Yıl	1	-	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	1	-	-	-	1	1	
	Lise	1-10 Yıl	-	1	4	3	1	9	
		10-20 Yıl	1	3	5	5	5	19	
		20-30 Yıl	2	-	2	1	2	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	-	1	-	4	-	5	
		10-20 Yıl	-	3	3	9	-	15	
		20-30 Yıl	1	-	-	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	1	3	3	-	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	-	-	2	1	-	3
Lise		1-10 Yıl	-	-	2	3	-	5	
		10-20 Yıl	1	1	1	5	3	11	
		20-30 Yıl	-	-	3	1	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	-	4	2	-	6	
		10-20 Yıl	-	1	4	2	-	7	
		20-30 Yıl	-	-	2	-	-	2	
TOPLAM			9	14	43	46	13	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 10.3	% 14.1	% 28.2	% 35.9	% 11.5	%100
		% Kadın		% 2.1	% 6.4	% 44.7	% 38.3	% 8.5	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 12.9	% 12.9	% 41.9	% 29	% 3.2	%100	
	% Lise		% 7.1	% 8.9	% 30.4	% 32.1	% 21.4	%100	
	% Üniversite		% 2.6	% 13.2	% 34.2	% 50	% 0	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 4	% 12	% 42	% 38	% 4	%100	
	% 10-20 Yıl		% 5.6	% 14.8	% 24.1	% 40.7	% 14.8	%100	
	% 20-30 Yıl		% 19	% 0	% 42.9	% 23.8	% 14.3	%100	

Grafik : 36

Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, kurum müracaatçıları durumunda olan üniversite öğrencileri ve velileri tarafından iyi bir izlenime sahiptir sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, bu soruya 9 kişinin hiç katılmadığı, 14 kişinin katılmadığı, 43 kişinin kararsız kaldığı, 46 kişinin katıldığı ve 13 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumun iyi bir izlenime sahip olduğunu belirtmektedirler.

Dağılıma cinsiyet açısından bakılacak olursa , erkeklerin çoğunluğu (%35.9) bu soruya katılıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%44.7)kararsızım yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla erkekler bu faktörün olumlu varlığını iddia etmektedirler.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakılacak olursa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu(%41.9) bu soruya kararsızım, lise mezunlarının çoğunluğu (%32.1) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğu (%50) katılıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla ilköğretim mezunlarının hariç diğerlerinin bu soruya yaklaşımları olumludur.

Dağılıma kıdem açısından bakılırsa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%42) kararsızım, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%40.7) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%42.9) kararsızım cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla 10-20 kıdemliler hariç diğerleri olumlu yanıt vermemişleridir.

Tablo : 38

Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	3.24	1.153	1.112	0.294	YOK
Kadın	47	3.45	0.829			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.97	1.048	2.852	0.062	YOK
Lise	56	3.52	1.144			
Üniversite	38	3.32	0.809			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	3.26	0.876	0.765	0.467	YOK
10-20 Yıl	54	3.44	1.093			
20-30 Yıl	21	3.14	1.276			

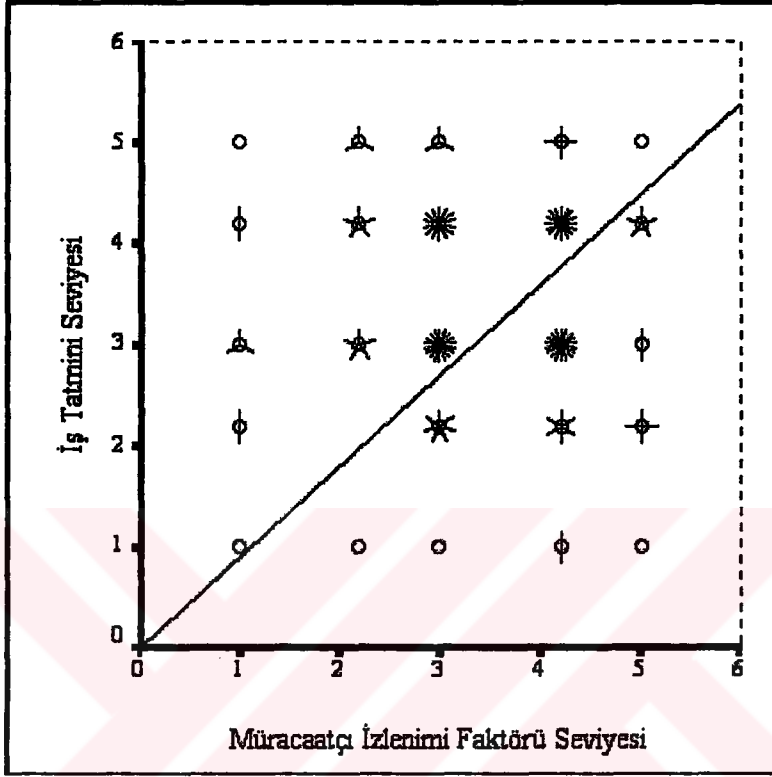
Müracaatçı izlenim faktörü seviyesi, demografik değişkenlerin alt guruplarında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini seviyesi ile müracaatçı izlenim faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.454$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 37'de görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının müracaatçı izlenim faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.454$, $R^2=0.206$, $F=31.984$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 20.6'sı müracaatçı izlenim faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

Grafik : 37

Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Müracaatçı İzlenim Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



518. Yetki ve Sorumluluk Faktörü

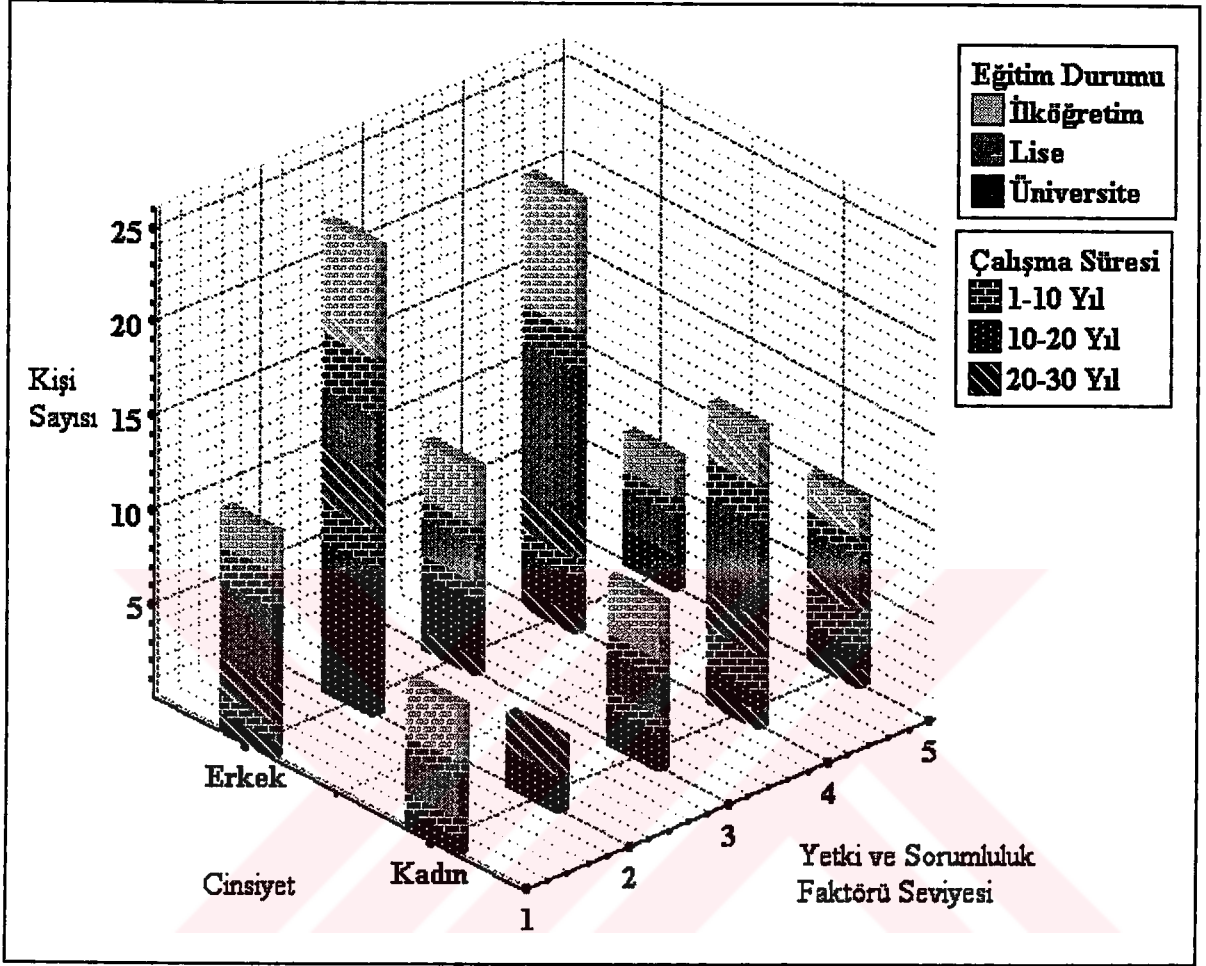
Tablo : 39

Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	2	5	3	7	1	18	
		10-20 Yıl	-	-	-	-	1	1	
		20-30 Yıl	-	1	-	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	2	3	1	2	1	9	
		10-20 Yıl	4	3	2	8	2	19	
		20-30 Yıl	2	3	-	2	-	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	1	2	1	1	-	5	
		10-20 Yıl	-	8	3	2	2	15	
		20-30 Yıl	1	-	1	1	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	3	-	2	1	1	7
			10-20 Yıl	-	-	1	-	-	1
			20-30 Yıl	-	-	-	2	1	3
Lise		1-10 Yıl	1	-	1	2	1	5	
		10-20 Yıl	2	-	2	5	2	11	
		20-30 Yıl	-	2	-	2	1	5	
Üniversite		1-10 Yıl	1	-	1	2	2	6	
		10-20 Yıl	1	2	2	1	1	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
TOPLAM			20	29	20	39	17	125	
CİNSİYET		% Erkek		% 15.4	% 32.1	% 14.1	% 29.5	% 9	%100
		% Kadın		% 17	% 8.5	% 19.1	% 34	% 21.3	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 16.1	% 19.4	% 19.4	% 32.3	% 12.8	%100	
	% Lise		% 19.6	% 19.6	% 10.7	% 37.5	% 12.5	%100	
	% Üniversite		% 10.5	% 31.6	% 21.1	% 21.1	% 15.8	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 20	% 20	% 18	% 30	% 12	%100	
	% 10-20 Yıl		% 13	% 24.1	% 18.5	% 29.6	% 14.8	%100	
	% 20-30 Yıl		% 14.3	% 28.6	% 4.8	% 38.1	% 14.3	%100	

Grafik : 38

Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, tüm çalışanlara uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir sorusuna ilişkin verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 20 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 29 kişinin katılmadığı, 20 kişinin kararsız, 39 kişinin katıldığı ve 17 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumda yeterli yetki ve sorumluluğun verildiğine inanmaktadır.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin çoğunluğu (%32.1) bu soruya katılmıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%34) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla kadınlar bu faktörün varlığına inanmaktadır.

Dağılıma eğitim durumu zaviyesinden bakılırsa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğu (%32.3) bu soruya katılıyorum, lise mezunlarının çoğunluğu (%37.5) katılıyorum ve

üniversite mezunlarının çoğunluğu (%31.6) katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla üniversite mezunları hariç diğerleri kurumda bu faktörün varlığını iddia etmektedirler.

Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%30) bu soruya katılıyorum, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%29.6) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu ise (%38.1) katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla tüm kıdem sahipleri bu faktörün varlığı yönünde bir kanaate sahiptirler.

Tablo : 40

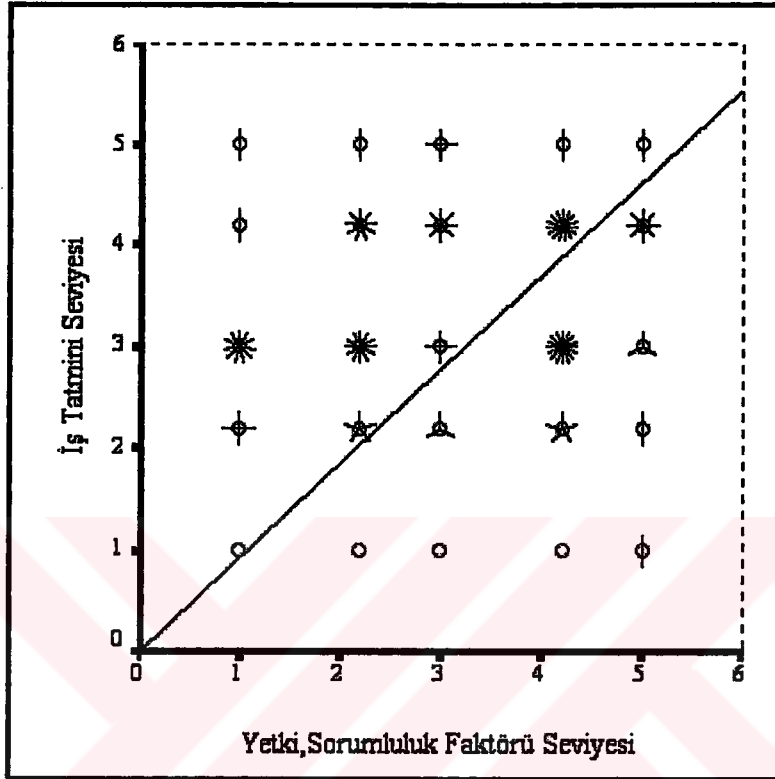
Yetki ve Sorumluluk Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine Dair Yapılan Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.85	1.26	4.223	0.042	VAR
Kadın	47	3.34	1.372			
Eğitim						
İlköğretim	31	3.06	1.315	0.02	0.98	YOK
Lise	56	3.04	1.375			
Üniversite	38	3	1.273			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	2.94	1.346	0.2	0.819	YOK
10-20 Yıl	54	3.09	1.292			
20-30 Yıl	21	3.1	1.375			

Tablo 40'da görüldüğü gibi, yetki ve sorumluluk faktörü seviyesi demografik değişkenlerden olan cinsiyet değişkeninin alt gruplarında %5 anlamlılık düzeyinde farklı grup ortalamasına sahiptir. Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri kadın ve erkek olmalarına göre istatistiksel bir farklılık göstermektedir.

Yetki ve sorumluluk faktörü seviyesi kıdem ve eğitim durumu değişkenlerinin alt gruplarında % 5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 39
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi İle Yetki ve Sorumluluk
Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesi ile yetki ve sorumluluk faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.452$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 39'da görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının yetki ve sorumluluk faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.452$, $R^2=0.205$, $F=31.652$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 20.5'i yetki ve sorumluluk faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

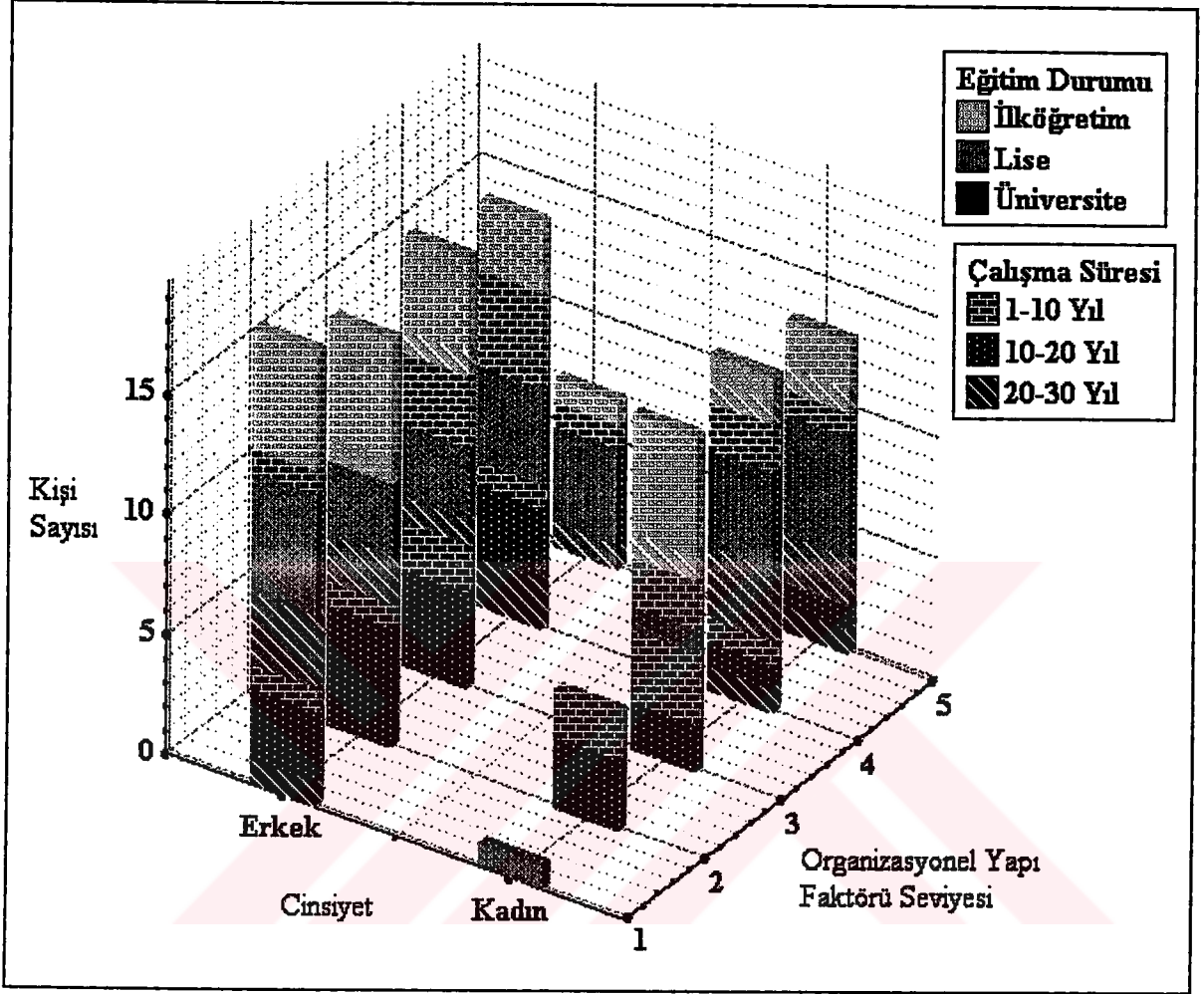
519. Organizasyonel Yapı Faktörü

Tablo : 41

Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	FAKTÖR DERECEŚİ					TOPLAM	
			1	2	3	4	5		
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum		
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	5	5	4	3	1	18	
		10-20 Yıl	-	1	-	-	-	1	
		20-30 Yıl	-	-	1	-	-	1	
	Lise	1-10 Yıl	1	-	3	4	1	9	
		10-20 Yıl	5	3	3	4	4	19	
		20-30 Yıl	3	2	1	-	1	7	
	Üniversite	1-10 Yıl	1	1	2	1	-	5	
		10-20 Yıl	3	5	4	3	-	15	
		20-30 Yıl	1	-	-	2	-	3	
	Kadın	İlköğretim	1-10 Yıl	-	-	5	-	2	7
			10-20 Yıl	-	-	-	1	-	1
			20-30 Yıl	-	-	1	1	1	3
Lise		1-10 Yıl	-	-	2	2	1	5	
		10-20 Yıl	1	-	1	4	5	11	
		20-30 Yıl	-	-	-	3	2	5	
Üniversite		1-10 Yıl	-	2	3	1	-	6	
		10-20 Yıl	-	3	2	1	1	7	
		20-30 Yıl	-	-	-	1	1	2	
		TOPLAM		20	22	32	31	20	125
CİNSİYET		% Erkek		% 24.4	% 21.8	% 23.1	% 21.8	% 9	%100
		% Kadın		% 2.1	% 10.6	% 29.8	% 29.8	% 27.7	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 16.1	% 19.4	% 35.5	% 16.1	% 12.9	%100	
	% Lise		% 17.9	% 8.9	% 17.9	% 30.4	% 25	%100	
	% Üniversite		% 13.2	% 28.9	% 28.9	% 23.7	% 5.3	%100	
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 14	% 16	% 38	% 22	% 10	%100	
	% 10-20 Yıl		% 16.7	% 22.2	% 18.5	% 24.1	% 18.5	%100	
	% 20-30 Yıl		% 19	% 9.5	% 14.3	% 33.3	% 23.8	%100	

Grafik : 40
Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesi Dağılımı



Çalışanların, kurumun tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışı destekleyecek bir yapı mevcuttur sorusuna verdikleri cevapların dağılımına bakıldığında, 20 kişinin bu soruya hiç katılmadığı, 22 kişinin katılmadığı, 32 kişinin kararsız kaldığı, 31 kişinin katıldığı, 20 kişinin tam katıldığı görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların çoğunluğu kurumda gelişmeye açık bir yapı olduğuna inanmakta veya kararsız kalmaktadır denilebilir.

Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında, erkeklerin çoğunluğu (%24.4) bu soruya hiç katılmıyorum, kadınların çoğunluğu ise (%29.8) katılıyorum ve kararsızım yanıtını vermişlerdir. Dolayısıyla erkeklerin bu faktörün yokluğuna olan inançları kuvvetlidir.

Dağılıma eğitim durumu açısından bakılacak olursa, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (%35.5) bu soruya kararsızım, lise mezunlarının çoğunluğunun (%30.4) katılıyorum ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (%28.9) kararsızım ve katılmıyorum yanıtını verdikleri görülebilir. Dolayısıyla net olarak lise mezunlarının bu faktöre olumlu yaklaştıkları söylenebilir.

Dağılıma kıdem açısında bakılacak olursa, 1-10 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%38) bu soruya kararsızım, 10-20 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%24.1) katılıyorum ve 20-30 yıl kıdemlilerin çoğunluğu (%33.3) katılıyorum yanıtını verdikleri görülebilir. Dolayısıyla 1-10 yıl kıdemliler hariç diğerleri olumlu yanıt vermişlerdir.

Tablo : 42

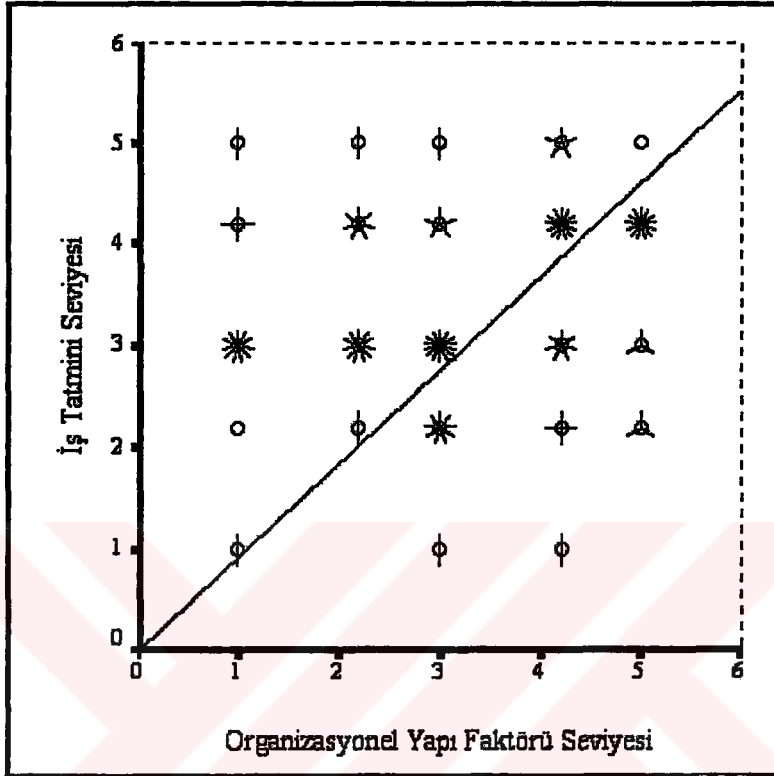
Organizasyonel Yapı Faktörü Seviyesinin Demografik Değişkenlere Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğine İlişkin Tek Faktörlü Varyans Analizi

FAKTÖR	Denek Sayısı	Faktör Ortalaması	Standart Sapma	F	P	Anlamlı Fark
Cinsiyet						
Erkek	78	2.69	1.302	20.162	0.000	VAR
Kadın	47	3.7	1.061			
Eğitim						
İlköğretim	31	2.9	1.248	2.534	0.084	YOK
Lise	56	3.36	1.42			
Üniversite	38	2.79	1.119			
Kıdem						
1-10 Yıl	50	2.98	1.169	0.543	0.583	YOK
10-20 Yıl	54	3.06	1.379			
20-30 Yıl	21	3.33	1.461			

Tablo 42'de görüldüğü gibi, Organizasyonel yapı faktörü seviyesi cinsiyet değişkeninin alt gruplarında farklı grup ortalamasına sahiptir (% 5 anlamlılık düzeyinde). Dolayısıyla bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri erkek veya kadın olmalarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Organizasyonel yapı faktörü seviyesi eğitim durumu ve kıdem değişkenlerinin alt gruplarında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Grafik : 41
Çalışanların İş Tatmini Seviyesi ile Organizasyonel Yapı
Faktörü Seviyesi Arasındaki İlişki



İş tatmini seviyesi ile organizasyonel yapı faktörü seviyesi arasında ilişki olup olmadığına dair yapılan korelasyon analizinde Pearson $r=0.562$, $p=0.000$ bulunmuştur. Dolayısıyla bu iki değişken arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Bu ilişki Grafik 41'de görülmektedir.

İş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının organizasyonel yapı faktörü seviyesi tarafından açıklanabileceğini bulmak için yapılan doğrusal regresyon analizinde $R=0.562$, $R^2=0.316$, $F=56.757$, $p=0.000$ çıkmıştır. Dolayısıyla iş tatmini seviyesindeki varyasyonun % 31.6'sı organizasyonel yapı faktörü seviyesi ile açıklanabilir.

52. Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne Ait İş Tatmini Formülü

Tablo : 43

İş Tatmininin Yorumlanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	0.515	0.197	-	2.614	0.10	-	-
Organizasyonel Kültür Fak. F ₁	0.138	0.050	0.138	2.730	0.07	0.621	0.243
İş Eğitimi Fak. F ₂	0.237	0.041	0.342	5.823	0.00	0.613	0.471
Ekip Çalışması Fak. F ₃	0.171	0.040	0.259	4.287	0.00	0.589	0.366
Müracaatçı İzlenim Fak. F ₄	0.169	0.052	0.185	3.256	0.001	0.454	0.286
Yönetim Şekli Fak. F ₅	0.166	0.052	0.207	3.214	0.002	0.593	0.283
R= 0.826 R ² =0.682 F=51.112 p=0.000							

Tablo 43'deki **B** değerleri kısmi regresyon katsayılarını vermekte ve formüldeki değişkenlerin eğimlerini göstermektedir. β ise standardize edilmiş regresyon katsayıları olup, bağımlı değişkene ilişkin görece önem sıralarını yorumlamakta yardımcı olmaktadır. β 'ya baktığımızda en önemli faktör iş eğitimi faktörü olup, diğerleri ise sırasıyla; ekip çalışması faktörü, yönetim şekli faktörü, müracaatçı izlenim faktörü ve organizasyonel kültür faktörüdür. **t** ve **p** ise regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarıdır. Görüldüğü gibi regresyon katsayısı sonuçları 0.05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir. **r** ise pearson korelasyon katsayısıdır. İkili korelasyonda faktör önem sıralaması F₁, F₂, F₃, F₄, F₅ iken kısmi korelasyonda faktör önem sırası β 'nın sonucuyla aynı çıkmaktadır, yani F₂, F₃, F₄, F₅, F₁. **R** bağımsız değişkenlerin (burada 5 faktörün) toplu olarak iş tatmini üzerindeki regresyon katsayısı olup burada 0.826'dır. **R²** bağımsız değişkenlerin, iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık yüzde kaçını birlikte açıkladıklarını gösteren determinasyon katsayısıdır ve burada %68.2'dir. **F** ve **p** ise bu regresyon ve determinasyon katsayılarının anlamlılığını gösteren tek faktörlü varyans analizi sonuçlarıdır ve görüleceği gibi 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personel tutum anketinde iş tatmini üzerinde etkisi araştırılan 18 faktör varken çoklu doğrusal regresyon analizinde yalnızca bağımlı değişken üzerinde önemli etkilere sahip

değişkenleri formüle katan aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece formüle etkisi fazla olan faktörler seçilmiştir ve 5 faktöre indirgemıştır. Yukarıdaki tablodan aşağıdaki eşitlik çıkarılır.

$$\text{İŞ TATMİNİ} = 0.515 + 0.138 F_1 + 0.237 F_2 + 0.171 F_3 + 0.169 F_4 + 0.166 F_5$$

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bürokratik yönetim ile TKY birbirinden oldukça farklı yönetim biçimleridir. Bu farklılık gerçekte sistemin yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü bürokratik yönetim kapalı sistemlerde ortaya çıkarılmış ve kapalı sistemin şartlarına göre öngörülmüştür. Kapalı sistem ve bürokratik sistem statiktir, gelecek belirlidir ve kurallara uyulduğu müddetçe başarı sağlanır. Oysa TKY açık sistemin önerdiği yönetim tarzıdır. Sistem dinamiktir, rekabet şiddetlidir, sürekli gelişme zorunludur, müracaatçı istek ve ihtiyaçları önemlidir ve esnekler.

Kamu örgütlerinde, örgüt ve halk arasındaki ilişkiler yukarıdan yapılandırılarak oluşturulmuş ve bu zamana kadar gelebilmiştir. Ancak artık bugün kamu örgütleri, toplumsal destek buldukları sürece varlığını ve etkinliğini sürdürebilecektir. Gelişen teknoloji, artan bilgi seviyesi ve dünyayı ayaklarımıza getiren iletişim sistemlerinin olduğu bir toplumda destek bulamayan bir sistem varlığını da artık koruyamayacaktır.

Yeni yüzyıla girerken, kamu örgütleri ve onların üst sistemi olan devlet, bireyi kendinden uzaklaştıran, bireyde güvensizlik oluşturan bir yapıyı koruyamaz.

Kamu örgütleri sorunlar girdabından bir türlü kurtulamamaktadır. Bu sorunların giderilmesi ve sağlıklı bir yapının oluşturulması için reformlar, yeniden yapılanmalar ve değişim sürekli gündemdedir. Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan TKY'nin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektörünün çağın gereklerine göre işleyebilmesi için bu yaklaşımın kamuda da uygulanabilmesi büyük önem taşımaktadır (YOLCUOĞLU, 2001, s.136).

Bu araştırmada, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nde çalışan personelin TKY yaklaşımına dair düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda verilmektedir:

□ Araştırma kapsamında, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde çalışan personelin 78'i erkek, 47'si kadındır. 31 ilköğretim, 56 lise ve 38 üniversite mezunu vardır. 50 personelin kurumda çalışmışlık süresi(kıdem) 1-10 yıl arası, 54 personelin 10-20 yıl arası ve 21 personelin 20-30 yıl arasıdır.

Sonuç olarak geneli lise mezunu genç çalışanlara sahip bir kurumdur. Genç personele sahip olması bir avantajken, eğitim seviyesinin düşük olması TKY açısından bir dezavantajdır. Çalışanların çoğu erkek olmasına karşın bu TKY açısından bir sorun çıkarmaz.

□ Çalışanların iş tatmini seviyelerine bakıldığında, çoğunluğun orta düzey ve yukarısında olduğu görülmektedir. Bunun nedeni Türkiye koşullarındaki genel kriz durumu olabilir. Devlet daireleri özel sektöre nazaran daha güvenli ve sürekli kazanç sağlar. Ayrıca sokakta gezen milyonlarca üniversite mezununu da gören çalışanlar durumlarına şükretmektedirler. Belki bu personel Avrupa'daki memurların durumlarını görselerdi hallerinden memnun bu kadar memnun olmayacaklardı. Ama kötünün kötüsünün bulunmasının çok kolay olduğu ülkemizde herkes durumuna şükretmektedir. Belki de bundan dolayı çalışanların iş tatmini seviyesi yüksek çıkmıştır.

İş tatmini seviyesinin cinsiyet, eğitim durumu ve kıdeme göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla bu faktörde bir homojenlik söz konusudur.

□ Çalışanların kurumda vizyon, misyon, hedef ve amaçlar bilinir ve onlarla yaşanır şeklinde genel bir görüşlerinin olduğu sonucu çıkmıştır. TKY açısından bu sonucun olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü; çalıştıkları kurumun ne işe yaradığını bilmeyen personelin kuruma hiçbir yararı olmaz.

Bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, eğitim durumu ve kıdeme göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile vizyon, misyon, hedef ve amaç faktörü arasındaki ilişkiye bakıldığında, aralarında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişkinin olduğu sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla bu faktörün geliştirilmesi iş tatminini de artıracaktır.

Çalışanlara kurumun hedef ve amaçlarını, vizyon ve misyonunu her fırsatta anlatmak, hatta ezberletmek gereklidir. Bunun için üst yönetime büyük görevler düşmektedir.

□ Çalışanlar, yönetim şekli ve liderlik tarzı yol gösterici ve katılımcılığı güçlendiricidir sorusuna olumlu yanıtlar vermişlerdir. Dolayısıyla yönetimden memnun oldukları söylenebilir. Ve bu TKY'nin kurumda yerleşmesinde lokomotif faktör olacaktır.

Bu faktöre ilişkin düşünceler cinsiyet ve kıdeme göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermesine karşılık, eğitim durumuna göre farklılık arz etmektedir. Üniversite mezunları yönetim şekline memnun değildir. Belki de bunun nedeni gerçek bir yönetim tarzının nasıl olabileceğini üniversitede görmüş olabileceklerindedir.

İş tatmini ile yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla bu faktörün iyileştirilmesi iş tatminini artıracaktır.

Kurumda TKY'nin var olduğunu söyleyebilmek için gerekli olan bu faktörü gerçekleştirebilmek için yönetici pozisyonunda olan personele TKY'nin yönetim tarzı konusunda eğitim verilmeli ve takibi yapılmalıdır.

□ Çalışanlar kurumda güvene dayalı bir organizasyonel kültürün mevcut olduğunu belirtmektedirler. TKY açısından olumlu olan bu durum, TKY kültürünü organizasyonel kültüre sokarak daha da olumlu hale getirilebilir.

Bu faktöre ilişkin düşünceler, çalışanların kadın veya erkek olmalarına göre anlamlı bir farklılık arz etmektedir. Erkeklerin çoğunluğu bu faktörün yokluğunu iddia ederken, kadınların çoğunluğu varlığını belirtmektedirler.

İş tatmini ile organizasyonel kültür faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede kuvvetli doğrusal bir ilişki vardır. Dolayısıyla güvene dayalı organizasyonel kültür düzeyi artıkça iş tatmini düzeyi de artacaktır.

TKY kültürünün kurumda egemen olabilmesi için, kültürün alt elemanları çalışanlara zaman içinde öğretilmeli ve uygulamalı bir eğitim sistemi içinde gösterilmelidir. Zaman isteyen bir olgu olduğu için ne kadar erken başlanırsa kardır.

□ Çalışanlar çoğunlukla kurumda katılımıcılığın olmadığını belirtmektedirler. TKY açısından olumsuz olan bu durum üst yönetimin desteğiyle giderilebilir. Katılımıcılığın uygulanabilmesi için çalışanların belli bir eğitim düzeyinde olmaları veya en azından yaptıkları işlerde iyi olmaları gerekmektedir.

Bu faktöre ilişkin düşünceler çalışanların cinsiyet, kıdem, eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile katılımıcılık faktörü arasında pozitif yönlü orta düzeyde doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Yani katılımıcılığın yükseltilmesiyle iş tatmini seviyesi de artar.

□ Çalışanlar, çoğunlukla ekip çalışmasının kurumda mevcudiyeti yönünde ankette puanlama yapmışlardır. Fakat bu ekip çalışmaları organize edilmiş bir ekip çalışması olmayıp, çalışanların kendi iyi niyetli arkadaşlık ilişkilerine ve dayanışma dayanmaktadır. Bu çabalar koordine edilmeli ve yönlendirilmelidir. TKY için gerekli olan bu faktör, kurumda farklı bir biçimde olsa da mevcuttur. Ama iyi bir yönlendirmeyle mükemmele ulaşabilir.

Ekip çalışması faktörüne ilişkin düşünceler demografik faktörlere göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile ekip çalışması faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani bu faktörün iyileştirilmesi iş tatminini artıracaktır.

□ Çalışanlar çoğunlukla etkili bir haberleşme ve iletişim sisteminin kurumda bulunduğunu belirtmektedirler. Fakat bilgiler genelde dedikodu müessesesi vasıtasıyla yayılmakta ve bazen bu bilgilerde eksiklikler olmakta ve aktarılırken tahrif olmaktadır. TKY’de açık ve yüz yüze iletişim vardır. Ama kurum çalışanları farklı ve yanlış bir sistem de olsa bütün bilgileri dedikodu müessesesi vasıtasıyla alabildikleri için bu oluşumdan memnun gözükmemektedirler.

Bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri erkek veya kadın olmalarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kadınlar bu faktörü kurumdaki varlık şeklinden daha memnun gözükmemektedirler.

İş tatmini ile haberleşme ve iletişim faktörü seviyesi arasında pozitif yönlü orta düzeyde doğrusal bir ilişki vardır. Bu faktörün iyileştirilmesi iş tatminini de iyileştirecektir.

□ Çalışanlar, kurumda çoğunlukla karar alma süreçlerine katılmanın olmadığını belirtmektedirler. Katılımcılık faktörüyle etkileşimli olan bu faktör, doğru kararların alınabilmesi için gerekli şarttır. TKY açısından kurum için olumsuz olan bu durumun acilen düzeltilmesi ve çalışanların alınan kararlara ortak olması sağlanmalıdır. Çalışanlar karar alma süreçlerine katılacak olursa alınan kararların arkasında daha kuvvetli duracaklar ve onu sahipleneceklerdir.

Karar alma sürecine ilişkin kurumdaki durum hakkındaki çalışanların düşünceleri kadın veya erkek olmalarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kıdem ve eğitim durumuna göre ise istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile karar alma süreci faktörü seviyesi arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki mevcuttur. Yani çalışanların karar alma süreçlerine katılması artıkça iş tatminleri de yükselecektir.

□ Çalışanlar, kurumda çoğunlukla, eğitime önem verildiğine inanmaktadırlar. TKY açısından olumlu olan bu durum, eğitim konuları çeşitlendirilerek daha da verimli hale

getirilebilir. İş eğitiminin yanı sıra çalışanlara işlerinde yardımcı olabilecek kültürel bilgilerde verilmelidir ve yapıcı olmaya teşvik edilmelidir.

İş eğitimi faktörü cinsiyet ve kıdem değişkenlerinin alt guruplarında farklı gurup ortalamasına sahiptir. Yani bu faktöre ilişkin düşünceler, çalışanların kadın erkek olmalarına göre veya değişik kıdeme sahip olmalarına göre değişir. İş eğitimine dair, kadınlar erkeklerden, 10-20 yıl kıdeme sahip olanlarda diğerlerinden daha olumlu fikirlere sahiptirler.

İş tatmini ile iş eğitimi faktörü seviyesi arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani eğitim faktörünün geliştirilmesi iş tatminini de artıracaktır.

□ Çalışanlar, çoğunlukla kurumda ödüllendirme ve terfi sisteminin gerçek performansa göre yapılmadığını belirtmektedirler. TKY açısından olumsuz olan bu durumun bir an önce düzeltilmesi hükümete düşmektedir. Çünkü; bütün kamu personelini ilgilendiren bu durum ancak köklü kamusal reformlar yoluyla düzeltilebilir. Hak etmediği halde yüksek makamlara iltimas, kayırma ve rüşvetle geldiğini gören kamu personeli aynı yola tevessül etmekte veya çalışma aşk ve şevkini kaybetmektedir. Bu sorunu çözmek için bütün kamu yükselme ve terfi sistemi test imtihanlarıyla yapılmalı ve mülakat kesinlikle kaldırılmalıdır. Aksi takdirde kangren haline gelen bu ülke yıkıcı sorun çözülemez..

Ödüllendirme ve terfi sistemi faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, eğitim durumu ve kıdeme göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile bu faktörün seviyesi arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani bu faktörün gelişmesi iş tatminini artıracaktır.

□ Çalışanlar, kurumda çoğunlukla yeni fikir ve düşüncelere değer verilmediği kanaatindedir. TKY açısından son derece olumsuz olan bu durum düzeltilmediği takdirde TKY'nin sürekli gelişme ilkesinin uygulanması imkansız olacaktır. Her türlü ilerleme ve gelişmenin temelinde yeni ve yapıcı fikirlere değer verilmesi ve desteklenmesi vardır. Bunun olmadığı yerde, şu anki Türkiye'nin içinde bulunduğu sıkıntılı durum oluşacaktır.

Yeni fikirlere değer verilmesi faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyete göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermekte, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre ise istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Erkekler çoğunlukla bu faktörün kurumda yokluğundan şikayetçidirler. Kadınlar ise bu faktöre ilişkin düşüncelerinde kararsız kalmışlardır.

□ Çalışanların çoğunlukla denetlemede eşitlik ve adalet hakimdir şeklinde bir kanaatleri vardır. TKY açısından bu olumlu bir durumdur. Fakat burada belirtilmesi gereken önemli bir husus müfettişlik kavramıdır. TKY’de yer bulması imkansız olan müfettişlik olgusu mekanistik bürokrasinin vazgeçilmez bir unsuru olarak ancak geçen yüzyılın yönetim anlayışında kendine yer bulabilir. Ve kamu yönetimimizde çalışanlara olan güvensizliğin bir yansıması olan bu olgu ülkemizde çok seçkin bir yere sahiptir. TKY’yi kurumumuzda uyguluyoruz demek kolaydır, ama aslında TKY’ye gerçek anlamda geçen hiçbir kamu kurumumuz mevcut değildir. Çok iddialı bir görüş gibi gözükse de cümleler TKY’nin Japonya’daki uygulamalarına bakılacak olursa yadırganmayacaktır. Her şeyde olduğu gibi TKY’yi de yüzeysel olarak anlamamanın sıkıntıları iler ki dönemlerde görülecektir. Yapılması gereken TKY’yi Türk kültürüyle özümseyerek kendimize ait bir TKY anlayışı geliştirmek ve buna sınırsız sarılmaktır.

Denetleme faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile denetleme faktörü arasında pozitif yönlü orta düzeyde doğrusal bir ilişki mevcuttur. Yani bu faktörde yapılacak iyileştirmeler iş tatminini artıracaktır.

□ Çalışanların kurumda çoğunlukla sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözülmediği yönünde bir kanaatleri mevcuttur. TKY açısından olumsuz olan bu durum, değişik sorun çözme teknikleri vasıtasıyla giderilebilir. Sorunların çözülebilmesi için empati bir araç olarak kullanılabilir. Her çalışan kendini yaptığı işlerde diğerlerinin yerine koyarak hareket ederse bir çok sorun çözülebilir.

Sorunların çözülebilmesi faktörüne dair çalışanların düşünceleri erkek veya kadın olmalarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile sorunların çözülmesi faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki mevcuttur. Dolayısıyla bu faktörün iyileştirilmesi iş tatmini seviyesini de artıracaktır.

□ Çalışanlar, kurumdaki araç, gereç ve fiziki şartların yeterli olduğu kanaatinde dirler. Bu durum TKY açısından olumludur. Fakat bilgisayar gibi en gerekli araç, gereçler kurumda bulunmamaktadır. Sabit yatırım harcamalarının bir kısmının bu kaleme aktarılmasıyla bilgisayarlar için gerekli kaynak çok kolay bulunabilir.

Bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri demografik değişkenler olan cinsiyet, kıdem ve eğitim durumlarına göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile bu faktör arasında pozitif yönlü zayıf derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani bu faktördeki iyileştirmeler iş tatminini az da olsa artıracaktır.

□ Çalışanların, kurumdaki personelin nitelik ve nicelik açısından yeterli olduğuna dair kesin bir kanaatleri bulunmamaktadır. Yani durum belirsizdir. Aslında personelin niceliği yeterli olabilir ama niteliği yeterli değildir. Belki de ankete katılanlar içine kendileri de girdikleri için olumsuz cevap vermemiş olabilirler. Sonuç itibariyle görünen köy kılavuz istemez. Kamu kurumlarında nitelikli eleman sıkıntısı vardır.

Personelin nitelik ve niceliği faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile personelin nitelik ve nicelik faktörü arasında pozitif yönlü zayıf derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani bu faktörün geliştirilmesi az da olsa iş tatminini artıracaktır.

□ Çalışanlar, kurumdaki personel arasında çatışma ve uyuşmazlık olmadığını belirtmektedirler. TKY açısından olumlu olan bu durum, örgütsel iklimin geliştirilmesine de olanak sağlayacaktır.

Çatışma ve uyuşmazlık faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile bu faktör arasında pozitif yönlü zayıf derecede doğrusal bir ilişki vardır. Kurumda mevcut olan bazı çatışmaların nedeni yüz yüze iletişim yerine dedikodu müessesesinin hakim olması ve bu müesseseden bilgilerin aktarılırken çarpıtılmasıdır. Çatışma ve uyuşmazlıklara neden olan yanlış anlamaları önlemek için çalışanlar birebir ve yüz yüze iletişime özendirilmelidir.

□ Çalışanlar, kurumun müracaatçısı durumunda olan üniversite öğrencilerinin kurum hakkında pozitif düşündüklerini belirtmektedirler. TKY'nin en önemli ilkelerinden biri olan müşteri memnuniyeti bu araştırmadaki sonuçlara göre kurumda sağlanmış gözükmemektedir ama. öğrenci memnuniyetini ölçmek için ayrıca birde onlara anket yapılmalıdır. Öğrenci memnuniyetini artırabilmek için onların istek ve beklentilerini iyi bilip yerine getirmek gerekir.

Bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri demografik değişkenlere göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile müracaatçı izlenim faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır.

□ Çalışanların, kurumda herkese yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir şeklinde bir inançları vardır. Aslında çalışanlara gereğinden fazla sorumluluk verilmiştir ama yetki verilmemiştir. Bu da personelin ikilemde kalmasına yol açmaktadır. Her çalışana sorumluluğuna uygun yetkiler verilmelidir. Personel görev alanı içine giren bir işi yapıp yapmamakta tereddüde düşmemelidir.

Sorumluluk ve yetki faktörüne ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermektedir.

İş tatmini ile bu faktör arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır. Yani yetki ve sorumlulukların düzenlenmesi ile iş tatmini de artacaktır

□ Çalışanlar, kurumun tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışını destekleyecek bir yapının mevcudiyetine inanmaktadırlar denilebilir.

Bu faktöre ilişkin çalışanların düşünceleri cinsiyet, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

İş tatmini ile organizasyonel yapı faktörü arasında pozitif yönlü orta derecede doğrusal bir ilişki vardır.



YARARLANILAN KAYNAKLAR

a. Kitaplar

ACAR Nesime

ÇAPCI Semra : Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri, MPM Yayınları Nr.578, Ankara, 1996.

ACUNER, Şebnem Akın : Müşteri Memnuniyeti Ölçümü, MPM Yayınları Nr.655, Ankara, 2000.

AGUAYO, Rafael : Dr. Deming: Japon Mucizesinin Mimarı, Çev: Kaan TUNÇBİLEK, Form Yayınları Nr.31, İstanbul, 1996.

AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları Nr.473, Ankara, 2000.

AKIN, Özcan : Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan, Ezgi Yayınevi, Bursa, 2001.

BİRBİL, Dilek

YILDIRIM, Şevket : Beyaz Eşya Sektöründe Kalite Yönetimi Uygulamaları, MPM Yayınları Nr.648, Ankara, 2000.

BOZKURT, Rıdvan

EŞİT, Ceylan : Kalite Çemberleri, MPM Yayınları Nr.662, Ankara, 2002.

- BOZKURT, Rıdvan
ODAMAN, Aynur : ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, MPM Yayınları
Nr.549, Ankara, 2000.
- BOZKURT, Rıdvan : Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri, MPM
Yayınları Nr.630, Ankara, 1998.
- BURSAL, Nasuhi
YÜCEL, Ercan : Maliyet Muhasebesi, Kalder Yayınları, İstanbul,
1997.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener : Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 2. Basım,
Pagem Yayıncılık, Ankara, 2002.
- COSTIN, Harry : Strategies for Quality Improvement, Dryden Press,
Newyork, 1999.
- CRAWFORD, Clare : Quality or Else: The Revolution in World Business,
Houghton Mifflin Company, Newyork, 1991.
- DUBYNS, Lloyd
- DEMING, W. Edwards : Krizden Çıkış, Çev: Cem Akış, 2. Basım, Kalder
Yayınları, İstanbul, 1998.
- EFİL, İsmail : Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama
Örnekleri, 5. Basım, Alfa Yayını Nr.611, İstanbul,
1999.
- ERDOĞAN, İrfan : SPSS Kullanım Örnekleriyle Araştırma Dizayını ve
İstatistiksel Yöntemler, 1. Basım, Emel Matbaası,
Ankara, 1998.

- ERSEN, Haldun : Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Basım, Sim Matbaacılık, Ankara, 1997.
- EVANS, James
- DEAN, James : Total Quality, South-Western College Publishing, Canada, 2000.
- GRIFFITHS, David N. : Management in A Quality Environment, ASQC Quality Press, Wisconsin, 1994.
- HAND, Max
- PLOWMAN, Brian : Quality Management Handbook, Butterworth-Heinemann Press, Oxford, 1992.
- HIAM, Alexander : Closing The Quality Gap, Prentice Hall, New Jersey, 1992.
- HODGETTS, Richard M. : Implementing TQM in A Small and Medium Size Organization, American Management Association Press, Newyork, 1996.
- IMAI, Masaaki : Kaizen, McGraw-Hill Book Company, Newyork, 1986.
- ITC(International Trade Center) : Export Quality Management; Resource Material for Training Activities, Genova, 1999.
- JURAN, J.M. : Quality Control Handbook, 4th Edition, McGraw-Hill Int. Edition, Newyork, 1988.

- KARADENİZ, Kemal : Goodyear'da Toplam Kalite Kültürü; TKY'de Türkiye Perspektifi, TKY Araştırma Komisyonu Yayını, İstanbul, 1994.
- KARCIOĞLU, Reşat : Maliyet Muhasebesi, Bakanlar Yayınevi, İstanbul, 2000.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları Nr.1, İstanbul, 1992.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim : Kalite Güvencesi: ISO 9000 ve Toplam Kalite, Bank Express Yayınları, İstanbul, 1993.
- KARYAĞDI, Nazmi : Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi, Yorum Matbaacılık, Ankara, 2001.
- KONDO, Yoshio : İşletmelerde Bütünsel Kalite, Çev: Ayşe Bilge Dicleli, Mess Yayını Nr.300, İstanbul, 1999.
- KOVANCI, Ahmet : Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl, 1.Basım, Sistem Yayınları Nr.288, İstanbul, 2001.
- KOZLU, Cem : Kurumsal Kültür, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- MCDONALD, John : Toplam Kalite Yönetimini Anlama, Çev:Emel Köymen, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- MONTGOMERY Douglas : Introduction to The Statistical Quality Control, 3rd Edition, John&Willey Inc., Newyork, 1997.

- MUTHLER, David L.
LYTLE, Lucy : Total Quality: A Managers' Guide for The 1990's, The Ernst & Young Quality Improvement Consulting Group, Richard D. Irwin Inc. Publishing, Newyork, 1992.
- ÖZENCİ, Tayfun
CUNBUL, Lütfi : Kalite Ekonomisi, Kalder Yayınları, İstanbul, 1993.
- ÖZKALP, Önder : Örgütsel Davranış, AÖF Yayınları Nr.496, Eskişehir, 1999.
- ÖZTEMEL, Ercan : Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları Nr.620, Ankara, 1999.
- PIKE, John
BARNES, Richard : Total Quality Management in Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement, 2nd Edition, Chapman-Hall Pub., London, 1996.
- PLSEK, Paul E. : Creativity, Innovation and Quality, ASQ Quality Press, Wilwaukee, Wisconsin, 1997.
- RAO, Ashak ve diğerleri¹ : A Cross Functional Perspective: Total Quality Management, John-Willey&Sons Inc., Newyork, 1996.
- SARGUT, Selami : Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2. Basım, İmge Kitabevi, Ankara, 2001.

- SWIFT J.A. ve diğeri : Principle of Total Quality, 2nd Edition, St. Lucie Press, Florida, 1998.
- TAKAN, Mehmet : "Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi", T.C. Ziraat Bankası Yayınları, Nr.217, Ankara,2000
- TAN, Serdar
PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : Kalitesizliğin Maliyeti, MPM Yayınları, Ankara, 1989.
- TAVMERGEN, Pınar : Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- TÜRKMEN, İsmail : Etkin İletişim Modeli, MPM Yayınları Nr.480, Ankara, 1992.
- ÜSTÜN, Rıfat : Maliyet Muhasebesi, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1996.
- WEAVER Charles N. : Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması, Çev: Tuncay BİRKAN; Osman AKINHAY, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.
- YILDIZ, Gültekin : İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi; Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya Üniv. Yayınları Nr.10, Adapazarı, 1994.
- YOLCUOĞLU, İsmet Galip : İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi, 1.Basım, Golden Print, İstanbul, 2001.
- YURTKUR : Yurtkur 2002 Dergisi, Yurtkur Vakfı Yayını, Ankara, 2002.

YÜKÇÜ, Süleyman : **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 4.Basım, 9 Eylül Üniv. Yayınları, İzmir, 1999.

b. Makale ve Bildiriler:

AKIN, Bahadır : **“Kalite Geliştirme ve Sürekli Gelişme”**, **Kalder Dergisi**, Sayı:2 (Mart 1990), ss.110-141.

AKTAŞ, Rabia : **“Toplam Kalite Yönetimi İle Uyumlu İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri”**, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1 (2002), ss.40-58.

ARDIÇ, Kadir : **“Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği”**, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 21-22 Ekim 1999.

BERTHOD, Giovanni : **“Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları”**, (Çev. Özlem RODOPLU), **Önce Kalite Dergisi**, Sayı:6 (Ocak 1994), ss.30-32.

BISGAARD, Soren : **“The Role of Scientific Method in Quality Management”**, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.3 (2000), pp. 295-300.

CHAUDHURI A.K.

ACHARYA U.H. : **“Measuring Effectiveness and Suitability of A Quality System”**, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.2 (2000), pp. 149-153.

- DALBAY, Özkan : “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 21-22 Ekim 1999.
- DEMİREL, Gülşen : “Dünyaya Kalite Satan Guru”, **Capital Aylık Ekonomi Dergisi**, Sayı:3 (1994), ss.84-90.
- DEMİREL, Yavuz : “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar”, **Kalder Forum**, Sayı:6 (Nisan-Mayıs-Haziran 2002), ss. 53-56.
- DJERDJOUR, Muhammed
- PATEL, Ritesh : “Implementation of Quality Programmes in Developing Countries: A Fiji Island Case Study”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr. 1 (2000), pp.25-44.
- ESKILDEN, Jacob
- DAHLGAARD, Jens J. : “A Causal Model for Employee Satisfaction”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.8 (2000), pp.1081-1094.
- EVRENESOĞLU, Nurten M. : “Kalitede Eğitim”, 4.Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul 21-22 Haziran 1995.
- FILIPPINI, Roberto : “TQM Impact on Quality Conformance and Consumer Satisfaction: A Causal Model”, **International Journal of Production Economics**, Nr.55 (1998), pp.1-20.
- FINDIKLI, Remzi : “Polis Hizmetlerinde Kalite”, 3. Verimlilik Kongresi, Ankara, 14-16 Mayıs1997.

- FORZA, Cipriano
GRUSKA, Gregory F. : “W.E. Deming in The New Millennium”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5 (2000), pp.779-787.
- GUILLEN, Mauro : “Eklektizm Çağı: Günümüzde Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi”, (Çev: Murat Önder), **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4 (1996), ss.7-20.
- GÜL, Hüseyin : “Kamu Yönetiminde Piyasa Temelli Yeni Model Arayışları ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği”, Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 21-22 Ekim 1999.
- HACKL, Peter
WESTLUND, Anderson H. : “On Structural Equation Modelling for Customer Satisfaction Measurement”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5 (2000), pp.820-825.
- HALEVY, Avner
NAVEH, Eilon : “Measuring and Reducing The National Cost of Non-Quality”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.8 (2000), pp.1095-1110.
- HO, C.K., Dany ve diğerleri : “Integration of Value Analysis and Total Quality Management: The Way Ahead in The Next Millennium”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.2 (2000), pp.179-186.
- İNCİR, Gülten : “Motivasyon Modellerinde Son Gelişmeler”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:3 (2002), ss.69-82.

- JUHL, H.J. ve diğerleri¹ : "Quality Management: A Comparison of Cultural Differences", **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.1 (2000), pp.57-65.
- KANJI, K.Gopal
WALLECE, William : "Business Excellence Through Customer Satisfaction", **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.7 (2000), pp.979-998.
- KENNEDY, J. Mccoll
SCHNEIDER, Ursula : "Measuring Customer Satisfaction : Why? What? And How?", **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.7 (2000), pp.883-896.
- KRISTENSEN, Kai ve diğerleri : "Customer Satisfaction Measurement at Post Denmark: Results of Application of The European Customer Satisfaction Index Methodology", **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.7 (2000), pp.1007-1015.
- KUENG, Peter : "Process Performance Measurement System: A Tool to Support Process Based Organization", **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.1 (2000), pp.67-85.
- MCKAY G.
N.G. J. : "Environmental Management Standard: ISO 14000", The Cipton Curi International Symposium on Environmental Management in The Mediterranean Region, İstanbul, 12-14 March 1998.

- MERGEN, Erhan ve diğeri : “Quality Management Applied to Higher Education”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.3 (2000), pp.345-352.
- MIYAUCHI, Ichiro : “Quality Management in Japan”, International Congress and Exhibition Hall, İstanbul, 21-23 June 1999.
- NEMLİ, Esra : “Yüksek Öğretimde Kalite Yönetimi”, **Kalder Forum**, Sayı:3 (Temmuz-Ağustos-Eylül 2001), ss.31-36.
- ONAY, İrfan
KOROĞLU, A. : “Toplam Kalite ve Müşteri için Üstün Değer Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı1(1995), ss.109-112.
- ORIVE, Alfredo : “Total Quality Management from Mexican Perspective”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5 (2000), pp.754-761.
- ÖNDER, Murat : “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt No.31, Sayı:3 (Eylül 1998), ss.60-70.
- PROTO, Mario
SUPINO, Stefano : “Eco-Management Quality System: ISO 14000”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5 (2000), pp.767-772.
- REED, Richard ve diğeri : “Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage”, **Journal of Quality Management**, Nr.5 (2000), pp.5-26.

RENZI, M.F.

CAPELLI, L. : “Integration Between ISO 9000 and ISO 14000: Opportunities and Limits”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5, (2000), pp.849-856.

SAMSON, Danny

TERZIOVSKI, Mile : “The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance”, **Journal of Operational Management**, Nr.17 (1999), pp.393-409.

SAVOLAINEN, Taina

: “Leadership Strategies for Gaining Business Excellence Through Total Quality Management: A Finish Case Study ”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.2 (2000), ss.221-226.

SCHARITZER, Dieter

KORUNKA, Christian : “New Public Management: Evaluating The Success of Total Quality Management and Change Management Intervention in Public Services from The Employees’ and Costumers’ Perspective”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.7 (2002), pp.941-953.

STEENSMA, Herman

SÖĞÜT, Mehmet A. : “Kurumsal Performans Göstergeleri: Kamu Kurumlarında Performans Değerleme Sistemi İçin Bir Öneri”, Kamu Yönetiminde Kalite 2.Ulusal Kalite Kongresi, Ankara, 21-22 Ekim 1999.

- SUADIYE, Gülhan : “Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetleri ve Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:4 (2000), ss.101-124.
- TETERRO I. : “Attitudes Toward Cross-Functional Quality Project Group:Net Utility and Procedural Justice”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.1 (2000), pp123-128.
- WYPER, Bill
HARRISON, Alan : “Deployment of Six Sigma Methodology in Human Resource Function: A Case Study”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.4/5 (2000), pp.720-727.
- YURTÇU, Gökhan : “Bankacılıkta Toplam Kalite”, 4. Ulusal Kalite Kongresi, İstanbul ,21-22 Haziran 1995.
- YUSOF, Shari Mohd
ASPINWALL, Elaine : “Total Quality Management Implementation Framework: Comparison and Retrieve”, **Total Quality Management**, Vol.11, Nr.3 (2000), pp.281-294.



EKLER

EK 1: PERSONEL TUTUM ANKETİ

Bu anket Yurtkur'da Toplam Kalite Yönetimine geçiş aşamasında ortaya çıkabilecek muhtemel sorun alanlarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Anket sorularının karşısındaki boşluklara size uygun olan şıkkı işaretleyiniz.

- Ölçek: 1 (Hiç katılmıyorum)
2 (Katılmıyorum)
3 (Kararsızım)
4 (Katılıyorum)
5 (Tam katılıyorum)

Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()

Eğitim Durumunuz: İlköğretim () Lise () Üniversite ()

Kurumda Çalışma Süreniz: 1-10 yıl () 10-20 yıl () 20-30 yıl ()

İşinizden Tatmin Olma Dereceniz: 5 Çok yüksek () 4 Yüksek () 3 Orta ()
2 Düşük () 1 Çok düşük ()

PERSONEL TUTUM ANKETİ

		1	2	3	4	5
1	Kurumun vizyon, misyon hedef ve amaçları çalışanlar tarafından iyi bilinir ve onlarla yaşanır.					
2	Yönetim şekli ve liderlik tarzı yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendiricidir.					
3	Güvene dayalı bir organizasyonel kültür mevcuttur.					
4	Her alanda katılımcılığa önem verilir.					
5	Tüm organizasyon düzeyinde yaygın ve etkin bir ekip çalışması mevcuttur.					
6	Bilgiler etkili bir haberleşme ve iletişim sistemi içinde herkese aktarılır.					
7	Her çalışan karar alma süreçlerine yaygın ve etkili bir şekilde katılır.					
8	Her çalışanın sürekli eğitime ihtiyacı olduğuna inanılır ve bunun için gerekli kaynaklar tahsis edilir.					
9	Ödüllendirme ve terfi sistemi gerçek performansa göre yapılır.					
10	Yeni ve yapıcı fikirlere değer verilerek uygulamaya konulur.					
11	Çalışanların denetlenmesinde eşitlik ve adalet hakimdir.					
12	Çalışanların sorunları hızlı ve etkili bir şekilde çözülür.					
13	Kurumda iş görülebilmesi için gerekli araç gereç ve fiziki şartlar yeterlidir					
14	Kurumda çalışan personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir.					
15	Çalışanlar arasında uyuşmazlık ve çatışmalar yoktur.					
16	Kurum, müracaatçıları durumunda olan üniversite öğrencileri ve velileri tarafından iyi bir izlenime sahiptir.					
17	Tüm çalışanlara uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir					
18	Kurumun tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışı destekleyecek bir yapı mevcuttur.					

ÖZGEÇMİŞ

Ekrem Cengiz 27.12.1973 tarihinde Kayseri’de doğdu. İlköğretim ve lise tahsilini Samsun’da tamamladı. Farklı dönemlerde çeşitli özel şirketlerde farklı konumlarda çalıştı. 1998 yılında 19 Mayıs Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksek Okulu’nu bitirdi. Aynı sene Kredi ve Yurtlar Kurumu’na memur olarak girdi. Bu dönemde Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesini bitirdi. 2001 yılında KTÜ İİBF ‘de yüksek lisansa başladı.

Evli ve bir çocuk babası olan Cengiz, İngilizce bilmektedir.

**T.O. YÖRBERBERTİN KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**