

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU ÇALIŞANLARINCA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ  
İLKELERİNİN ALGILANMASI  
(İSTANBUL AVRUPA YAKASI PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜNDE  
BİR UYGULAMA)**

**İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan  
GüI KARADENİZ**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**

**İSTANBUL – 2015**



## TEZ TANITIM FORMU

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>YAZAR ADI SOYADI</b> | Gül KARADENİZ  |
| <b>TEZİN DİLİ</b>       | Türkçe   |
| <b>TEZİN ADI</b>        | Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması (İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama)   |
| <b>ENSTİTÜ</b>          | İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  |
| <b>ANABİLİM DALI</b>    | İşletme  |
| <b>TEZİN TÜRÜ</b>       | Yüksek Lisans  |
| <b>TEZİN TARİHİ</b>     | 13.05.2015   |
| <b>SAYFA SAYISI</b>     | 110  |
| <b>TEZ DANIŞMANLARI</b> | Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ  |
| <b>DİZİN TERİMLERİ</b>  | Toplam Kalite Yönetimi, Kalite,  |
| <b>TÜRKÇE ÖZET</b>      | <p>Bu çalışma kamu alanında hızla yayılmaya başlayan toplam kalite yönetiminin ve ilkelerinin kamu çalışanlarınca algısını ortaya koymak ve nedenlerini irdelemektir. Bu amaçla İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde görev yapan 50 adet kamu personeline anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir.</p> |
| <b>DAĞITIM LİSTESİ</b>  | <ol style="list-style-type: none"><li>1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne</li><li>2. YÖK Ulusal Tez Merkezine</li></ol>   |

Gül KARADENİZ

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU ÇALIŞANLARINCA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN  
ALGILANMASI  
(İSTANBUL AVRUPA YAKASI PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜNDE BİR  
UYGULAMA)

İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan  
Gül KARADENİZ

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

İSTANBUL – 2015

## **BEYAN**

Bu tezin/projenin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin/projenin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez/proje olarak sunulmadığını beyan ederim.

Gül KARADENİZ  
13.05.2015

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Gül KARADENİZ 'in Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması (İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde bir uygulama) adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan \_\_\_\_\_ *İmza*

Üye \_\_\_\_\_ *İmza*

(Danışman)

Üye \_\_\_\_\_ *İmza*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2015

*İmzası*

Unvanı, Adı SOYADI  
Enstitü Müdürü

## ÖZET

Toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı yakın geçmişten başlayıp günümüze kadar olan zaman diliminde gittikçe önemi artan ve gelişen bir kavramdır. Yapılan birçok araştırma ve çalışma göstermiştir ki bir işletmenin başarısı söz konusu olduğunda toplam kalite yönetimi son derece önemlidir. Bu nedenle birçok işletme toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsemiştir. Son yıllara ise toplam kalite yönetimi kamu sektöründe de kendini göstermiştir. Fakat toplam kalite yönetiminin yapısı kamu sektörüne uyum göstermemekte, dolayısıyla da kamu sektörüne adaptasyonunda zorluk yaşanmaktadır. Bu çalışmada ilk olarak kalite ve toplam kalite yönetimi kavramları ve bu kavramların gelişim süreçleri incelenmiştir. Sonrasında ise toplam kalite yönetiminin kamu sektöründeki uygulamaları, bu uygulamaların olumlu ya da olumsuz etkileri incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı kamu alanında çalışan personelin toplam kalite yönetimine bakış açısı ve toplam kalite yönetimi ile ilgili görüş ve düşünceleri incelemektir. Bu çalışma kamu yönetimi çalışanlarının toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne uygulanması noktasında sıkıntılar yaşanacağını düşünmesi ile birlikte toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesinin de bir gereklilik olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Toplam kalite yönetimi, kamu sektörü, kalite

## SUMMARY

The concept of total quality management is a concept close to the importance of growing and developing steadily in the time period starting from the past to the present. Has done a lot of research and studies show that the success of a business when it comes to total quality management is extremely important. Therefore, many businesses have adopted total quality management practices. Total quality management In the last years has shown itself in the public sector. However, total quality management is to adapt the structure of the public sector, therefore, is experiencing difficulties in adapting to the public sector. Quality and total quality management concepts first examined in this study and development of this concept. The public sector in the implementation of total quality management in the post, examined the positive or negative effects of this practice. Perspective on total quality management personnel in public areas aim of this study and examined opinions and thoughts related to total quality management. In this study, employees in public administration from the implementation of total quality management in the public sector adoption of total quality management approach problems with thinking that there will also reveal that there is a necessity.

**Keywords:** Total Quality Management, Public Sector, Quality



## İÇİNDEKİLER

## SAYFA

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ÖZET</b> .....  | <b>I</b>    |
| <b>SUMMARY</b> .....   | <b>II</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER</b> .....   | <b>III</b>  |
| <b>KISALTMALAR</b> .....   | <b>V</b>    |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....                                      | <b>VI</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....                                      | <b>VIII</b> |
| <b>EKLER LİSTESİ</b> .....   | <b>IX</b>   |
| <b>ÖNSÖZ</b> .....   | <b>X</b>    |
| <b>GİRİŞ</b> .....   | <b>1</b>    |
| <b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....   | <b>3</b>    |
| <b>KALİTE</b> .....  | <b>3</b>    |
| <b>1.KALİTE KAVRAMI</b> .....                                      | <b>3</b>    |
| 1.1. KALİTENİN TANIMI .....  | <b>3</b>    |
| 1.2. Kalitenin İlkeleri .....                                      | <b>9</b>    |
| 1.3.Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....                              | <b>10</b>   |
| 1.4. Kaliteye Ulaşmada Gerekli Aşamalar( Kalite Çemberi) .....     | <b>12</b>   |
| 1.4.1.Piyasa araştırması .....                                     | <b>12</b>   |
| 1.4.2.Ürün geliştirme .....  | <b>12</b>   |
| 1.4.3.İmalat mühendisliği .....                                    | <b>13</b>   |
| 1.4.4.Satın alma .....   | <b>13</b>   |
| 1.4.5.Üretim .....   | <b>14</b>   |
| 1.4.6.Denetim .....  | <b>14</b>   |
| 1.4.7.Pazarlama .....  | <b>15</b>   |
| 1.4.8.Servis .....   | <b>15</b>   |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....  | <b>16</b>   |
| <b>TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ</b> .....                                | <b>16</b>   |
| <b>2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR</b> .....          | <b>16</b>   |
| 2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı .....                         | <b>16</b>   |
| 2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi .....                     | <b>17</b>   |
| 2.3. Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....                      | <b>18</b>   |
| 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri ..... | <b>19</b>   |
| 2.4.1.Müşteri Odaklılık .....                                      | <b>20</b>   |
| 2.4.2. İşlevsel Liderlik .....                                     | <b>22</b>   |

|  |            |
|--|------------|
| 2.4.3. Verilerle Yönetim.....  | 23         |
| 2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi.....  | 24         |
| 2.4.5. İşbirliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk .....   | 25         |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>   | <b>27</b>  |
| KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....   | 27         |
| 3. KAMU ALANINDA TKY ve UYGULAMA ÖRNEKLERİ VE TOPLAM.....  | 27         |
| KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....   | 27         |
| 3.1. Kamu Alanında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları .....   | 27         |
| 3.2.Kamuda Toplam Kalite Yönetimin Ortaya Çıkışı.....  | 28         |
| 3.3. Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Anlayışının Uygulanmasının Sebepleri.....   | 29         |
| 3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması İçin Gerekenler   | 30         |
| 3.5. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar .....                                       | 31         |
| 3.6. Toplam Kalite Yönetiminin Ve Türkiye'deki Uygulamaları .....  | 35         |
| 3.7. Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Kamu Sektörü.....  | 35         |
| 3.8. Bir Kamu Kurumu Olarak PTT .....  | 38         |
| <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>  | <b>41</b>  |
| KAMU ÇALIŞANLARINCA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK İSTANBUL AVRUPA YAKASI PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA ..... | 41         |
| 4.1. Araştırmanın Metodolojisi .....   | 41         |
| 4.1.1. Araştırmanın Konusu .....   | 41         |
| 4.1.2.Araştırmanın Amacı .....   | 41         |
| 4.1.3. Araştırmanın Hipotezi .....   | 41         |
| 4.1.4. Anakütle ve Örneklem .....  | 42         |
| 4.1.5. Araştırmanın Yöntemi .....  | 43         |
| 4.2. Araştırmanın Bulgularının Ortaya Konulması ve Yorumlanması .....  | 43         |
| 4.2.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri .....  | 43         |
| 4.2.2. Güvenilirlik Analizi.....   | 47         |
| 4.3.Kamu Çalışanlarına Yönelik Yapılan Çalışmanın Sonuçları .....  | 49         |
| <b>SONUÇ .....</b>   | <b>89</b>  |
| <b>ÖNERİLER.....</b>   | <b>103</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>   | <b>105</b> |
| <b>EKLER .....</b>   | <b>108</b> |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|             |   |                                      |
|-------------|---|--------------------------------------|
| <b>TKY</b>  | : | TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ               |
| <b>PTT</b>  | : | POSTA TELGRAF TEŞKİLATI              |
| <b>T.C</b>  | : | TÜRKİYE CUMHURİYETİ                  |
| <b>P.İ.</b> | : | T.C. POSTA İŞLETMESİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ |
| <b>A.Ş</b>  | : | ANONİM ŞİRKETİ                       |
| <b>KİK</b>  | : | KAMU İKTİSADİ KURULUŞU               |
| <b>KİT</b>  | : | KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSÜ              |

## TABLolar LİSTESİ

## SAYFA

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 1:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....         | 44 |
| <b>Tablo 2:</b> Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım .....   | 44 |
| <b>Tablo 3:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....             | 45 |
| <b>Tablo 4:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı ..... | 46 |
| <b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..... | 47 |
| <b>Tablo 6:</b> Toplam Veri İstatistiği .....                       | 48 |
| <b>Tablo 7:</b> Güvenilirlik Analizi.....                           | 49 |
| <b>Tablo 8:</b> B1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar .....             | 49 |
| <b>Tablo 9:</b> H1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar .....             | 49 |
| <b>Tablo 10:</b> B1 ve H1 İçin Test İstatistikler.....              | 50 |
| <b>Tablo 11:</b> B2 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 51 |
| <b>Tablo 12:</b> H2 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 51 |
| <b>Tablo 13:</b> B1 ve H2 için Test İstatistikler.....              | 51 |
| <b>Tablo 14:</b> B3 Sorusuna Verilen Cevaplar.....                  | 53 |
| <b>Tablo 15:</b> H3 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 53 |
| <b>Tablo 16:</b> B3 ve H3 İçin Test İstatistikler.....              | 53 |
| <b>Tablo 17:</b> B4 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 54 |
| <b>Tablo 18:</b> H4 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 55 |
| <b>Tablo 19:</b> B4 ve H4 için Test İstatistikler.....              | 55 |
| <b>Tablo 20:</b> B5 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 56 |
| <b>Tablo 21:</b> H5 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 56 |
| <b>Tablo 22:</b> B5 ve H5 için Test İstatistikler.....              | 57 |
| <b>Tablo 23:</b> B6 Sorusuna Verilen Cevaplar.....                  | 58 |
| <b>Tablo 24:</b> H6 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 58 |
| <b>Tablo 25:</b> B6 ve H6 için Test İstatistikler.....              | 59 |
| <b>Tablo 26:</b> B7 Sorusuna Verilen Cevaplar.....                  | 60 |
| <b>Tablo 27:</b> H7 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 60 |
| <b>Tablo 28:</b> B7 ve H7 için Test İstatistikler.....              | 61 |
| <b>Tablo 29:</b> B8 Sorusuna Verilen Cevaplar.....                  | 62 |
| <b>Tablo 30:</b> H8 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 62 |
| <b>Tablo 31:</b> B8 ve H8 için Test İstatistikler.....              | 63 |
| <b>Tablo 32:</b> B9 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 64 |
| <b>Tablo 33:</b> H9 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 64 |
| <b>Tablo 34:</b> B9 ve H9 için Test İstatistikler.....              | 65 |
| <b>Tablo 35:</b> B9 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                 | 66 |
| <b>Tablo 36:</b> H10 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 66 |
| <b>Tablo 37:</b> B10 ve H10 için Test İstatistikler.....            | 67 |
| <b>Tablo 38:</b> B11 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 68 |
| <b>Tablo 39:</b> H11 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 68 |
| <b>Tablo 40:</b> B11 ve H11 İçin Test İstatistikler .....           | 69 |
| <b>Tablo 41:</b> B12 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 70 |
| <b>Tablo 42:</b> H12 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 70 |
| <b>Tablo 43:</b> B12 ve H12 İçin Test İstatistikler .....           | 71 |
| <b>Tablo 44:</b> B13 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 72 |
| <b>Tablo 45:</b> H13 Sorusuna Verilen Cevaplar .....                | 72 |

|   |    |
|---|----|
| <b>Tablo 46:</b> B13 H13 İçin Test İstatistikler .....    | 73 |
| <b>Tablo 47:</b> B14 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 74 |
| <b>Tablo 48:</b> H14 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 74 |
| <b>Tablo 49:</b> B14 ve H14 İçin Test İstatistikler ..... | 75 |
| <b>Tablo 50:</b> B15 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 76 |
| <b>Tablo 51:</b> H15 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 76 |
| <b>Tablo 52:</b> B15 ve H15 İçin Test İstatistikler ..... | 77 |
| <b>Tablo 53:</b> B16 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 78 |
| <b>Tablo 54:</b> H16 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 78 |
| <b>Tablo 55:</b> B16 ve H16 İçin Test İstatistikler.....  | 79 |
| <b>Tablo 56:</b> B17 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 80 |
| <b>Tablo 57:</b> H17 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 80 |
| <b>Tablo 58:</b> B17 ve H17 İçin Test İstatistikler ..... | 81 |
| <b>Tablo 59:</b> B18 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 82 |
| <b>Tablo 60:</b> H18 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 82 |
| <b>Tablo 61:</b> B18 ve H18 İçin Test İstatistikler.....  | 83 |
| <b>Tablo 62:</b> 19 Sorusuna Verilen Cevaplar .....       | 84 |
| <b>Tablo 63:</b> H19 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 84 |
| <b>Tablo 64:</b> B19 ve H19 İçin Test İstatistikler.....  | 85 |
| <b>Tablo 65:</b> B20 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 86 |
| <b>Tablo 66:</b> H20 Sorusuna Verilen Cevaplar .....      | 86 |
| <b>Tablo 67:</b> B20 ve H20 İçin Test İstatistikler ..... | 87 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

## SAYFA

|   |    |
|---|----|
| <b>Şekil 1:</b> Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı .....        | 44 |
| <b>Şekil 2:</b> Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı .....    | 45 |
| <b>Şekil 3:</b> Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı .....             | 46 |
| <b>Şekil 4:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı ..... | 46 |
| <b>Şekil 5:</b> Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı ..... | 47 |
| <b>Şekil 6:</b> B1 ve H1 Grafikler .....                            | 50 |
| <b>Şekil 7:</b> B2 Ve H2 Grafikleri .....                           | 52 |
| <b>Şekil 8:</b> B3 ve H3 Grafikleri .....                           | 54 |
| <b>Şekil 9:</b> B4 ve H4 Grafikleri .....                           | 56 |
| <b>Şekil 10:</b> B5 ve H5 Grafikleri .....                          | 58 |
| <b>Şekil 11:</b> B6 ve H6 Grafikleri .....                          | 60 |
| <b>Şekil 12:</b> B7 ve H7 Grafikleri .....                          | 62 |
| <b>Şekil 13:</b> B8 ve H8 Grafikleri .....                          | 64 |
| <b>Şekil 14:</b> B9 ve H9 Grafikleri .....                          | 66 |
| <b>Şekil 15:</b> B10 ve H10 Grafikleri .....                        | 68 |
| <b>Şekil 16:</b> B11 ve H11 Grafikleri .....                        | 70 |
| <b>Şekil 17:</b> B12 Ve H12 Grafikleri .....                        | 71 |
| <b>Şekil 18:</b> B13 ve H13 Grafikleri .....                        | 74 |
| <b>Şekil 19:</b> B14 ve H14 Grafikleri .....                        | 76 |
| <b>Şekil 20:</b> B15 ve H15 Grafikleri .....                        | 78 |
| <b>Şekil 21:</b> B16 ve H16 Grafikleri .....                        | 80 |
| <b>Şekil 22:</b> B17 ve H17 Grafikleri .....                        | 82 |
| <b>Şekil 23:</b> B19 ve H19 Grafikleri .....                        | 84 |
| <b>Şekil 24:</b> B19 ve H19 Grafikleri .....                        | 86 |
| <b>Şekil 25:</b> B20 ve H20 Grafikleri .....                        | 88 |

## EKLER LİSTESİ

**EK-A** ANKET SORULARI

## ÖN SÖZ

Günümüz dünyasında, hem özel sektör hem de kamu sektörü için kalite vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel sektör karlılığını artırmak için kamu sektörü ise vatandaş memnuniyetini sağlamak için toplam kalite yönetimi felsefesini benimsemektedir.

Bu çalışmada kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelin toplam kalite yönetimine ve ilkelerine bakış açılarını ortaya koymak adına gerekli araştırmalar yapılmıştır. Çalışmamda emeği geçen başta annem Filiz KARADENİZ olmak üzere tüm aileme, çalışmam ilgili gereken imkanları sağlayan İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğüne ve tüm çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamı yürütürken bana verdiği akademik ve manevi destek için danışman hocam Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ' e teşekkür ederim.

Gül KARADENİZ



## GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan köklü değişiklikler, her alanda görülen gelişmeler ve teknoloji alanındaki ilerlemelerle birlikte iş dünyasında da gittikçe sertleşen bir rekabet ortamı göze çarpmaktadır. Ortaya çıkan yeni koşullar ve rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürmek ve dahası gelişmelerini devam ettirmek için son gelişmeleri takip etmek ve rekabet koşullarıyla baş etmek için gereken önlemleri almaları gerekmektedir. Buradan anlaşıldığı üzere günümüz rekabet koşullarında değişimini ve gelişimini sürdürmek isteyen tüm organizasyonların klasik yöntemleri bir kenara bırakarak var olan problemlerin çözümüne yönelik yeni çözümler geliştirmeleri gerekmektedir.

İşte bu noktada son yıllarda popülaritesi gittikçe artan ve şirketlerin yönetim anlayışında büyük değişikliklere yol açan toplam kalite yönetimi felsefesi karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite yönetiminin özel sektörde birçok uygulamasının görülmesi mümkün olmakla beraber kamu sektöründeki uygulamalarına son yıllarda rastlanmaktadır. Son yıllarda ülkemizde bu alanda önde gelen isimler toplam kalite yönetiminin kamu alanında kullanılması savunmakta ve desteklemektedir.

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ve kurumların ayakta kalabilmeleri için kalite ve örgütlenme konularına dikkat etmeleri gerekmektedir. Dünya genelinde yapılan uygulamalar toplam kalite yönetiminin sadece işletmelerde değil daha geniş alanlarda uygulanabilir olduğu görülmüştür. Günümüz koşullarında örgütlerin başarılı olabilmeleri sadece verimli bir çalışma ile mümkün olmamaktadır. Ayrıca kaliteli ürünler ortaya konmalı ve müşterilerin talepleri göz önünde olmalıdır.

Günlük hayatımızın bir parçası olan kamu kurumları, eğitim, sağlık, güvenlik gibi birçok alanda hizmet vermektedir. Son yıllarda toplum her alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak kamu alanında da daha etkin bir hizmet beklemekte, hizmetin kalitesinin artışı istemektedir. Fakat bakıldığında halen üretilen kamu hizmetleri halkın beklentilerini karşılayamamaktadır. Mevcut hizmet birimleri etkin ve kaliteli hizmet üretememektedir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de halk artık müşteri konumunda da karşımıza çıkmaktadır.

Bütün bu beklentilere cevap verecek en az maliyetli ve kalite artışı destekleyen yöntemlerin başında toplam kalite yönetimi gelmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesi sadece beklenen kaliteyi yakalamamızı değil aynı zamanda

maliyetleri de en az seviyeye taşımamızı sağlamaktadır. Bu çalışmanın amacı kamu sektöründe son yıllarda uygulanmaya başlanan toplam kalite yönetiminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktır. Bu soruya yanıt bulabilmek için İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü bünyesinde gerekli izinler alınarak bir anket çalışması yürütülmüştür. Elde edilen veriler çalışmanın son bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Öncesinde ise çalışmayı desteklemek ve derinleştirmek için gereken kavramlar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bu amaçla ilk olarak kalite kavramı ele alınmış ve bu kavramın günümüzdeki şeklini alana kadar geçirdiği süreçler incelenmiştir. Kalitenin ilkeleri ve kaliteli ürünler ortaya konana kadar geçirilen aşamalar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci bölümde ise çalışmanın temel kavramı olan toplam kalite yönetimi ele alınıp değişik tanımlamalardan faydalanarak toplam kalite yönetimin ne olduğu ifade edilmiştir. Toplam kalite yönetiminin gelişimine bakılmış ve toplam kalite yönetimi ile ilgili değişik görüşler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne uygulanması konusu incelenmiştir. Toplam kalite yönetiminin anlayış itibarıyla özel sektörde uygulanması, özel sektöre adapte edilmesi mümkündür. Ancak aynı şeyleri kamu sektörü için söylemek pek mümkün değildir. Toplam kalite yönetimi kamu sektöründe uygulanırken çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Üçüncü bölümde bu sorunların neler olduğu ve üstesinden nasıl gelinebileceği incelenmiştir.

Son bölüm ise anket çalışmasına ve bu çalışma neticesinde elde edilen verilerin incelenmesi ve yorumlanmasına ayrılmıştır. Bu amaçla veriler ortaya konmuş araştırmanın yöntemi, amacı belirlenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KALİTE

#### 1.KALİTE KAVRAMI

##### 1.1. KALİTENİN TANIMI

Geçmişten günümüze insanlar her zaman daha iyisini yapma isteği içinde olmuştur. En eski zamanlardan günümüze kadar geçen zamana bakıldığında insanların gelişme düzeyinin gittikçe arttığı görülmektedir. İnsanoğlundaki her zaman daha iyisine sahip olma isteği uygarlığın doğuşuna sebep olmuştur. Eğer insanoğlu mevcut durumu kabullenen ve gelişmek için çabalamayan bir yapıya sahip olmuş olsaydı bugün hala mağaralarda yaşıyor olunacaktı.

Bu gelişim süreci 20. yüzyılın ortalarından itibaren hızını artırdı ve üretimde bir patlama yaşanmasına sebep oldu. Üretimin hızlanmasını takiben işletmelerin sayısı da çoğaldı ve aynı ürünü üreten birçok işletme görülmeye başlandı. Bu süreç işletmeler arası rekabet ortamının doğmasıyla sonuçlandı. Oluşan rekabet ortamıyla birlikte işletmeler diğerleri ile aralarındaki farkı kaliteyi artırarak sağlamaya başladılar. Mesela bugün beyaz eşya üreten birçok firma olmasına rağmen, pazarın büyük bölümünü elinde tutan az sayıda firma bulunmaktadır. Pazarı ellerinde tutan firmaları mercek altına aldığımızda firmayı diğerlerinden ayıran en büyük ayrımın kalite olduğu anlaşılmaktadır. Müşterilerin üründen beklentilerini karşılayamayan, ürünleri arızalanan, kullanımı pratik olamayan, estetik açıdan göze hitap etmeyen ürünler üreten firmaların pazarda kendine yer bulabilmesi mümkün değildir.

Kalitenin birçok tanımı vardır. Bunlardan birine göre kalite müşterileri en üst düzeyde tatmin etmek biçiminde ifade edilebilir. Kamu ya da özel sektörde kuruluşların amacı en yüksek düzeyde kaliteyi yakalamak ve gelişimlerini devam ettirmektir. Kalite ile ilgili yapılan bir diğer tanıma kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen ya da olabilecek ihtiyaçları karşılayabilme kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır. Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minimal zarardır. Bir başka tanım kalitenin müşterilerin isteklerine uygunluk düzeyi olduğunu ifade etmektedir. Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği

karşılabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin toplamıdır<sup>1</sup>. Kalite, bir ürünün gereklere uygunluk derecesidir<sup>2</sup>.

Kavram olarak kalitenin tek biçimde bir tanımı olmamasının sebebi içerisinde birçok değişken barındıran kompleks bir yapı olmasıdır. Kalite konusunda yapılan birçok değişik tanım yukarıda ifade edilmiştir. Ancak bunların hiçbiri kalite terimini tam olarak yansıtamamaktadır. Bu anlamda yapılan en iyi tanımlamalardan bir tanesi ürün ya da hizmetin amacına uygun olma durumudur. Çünkü her bir ürün ya da hizmet için beklenen farklıdır. Örneğin bir otel çalışanı için kalite standartların yüksekliği müşterinin sunulan hizmetten memnun olma oranı ile ilintilidir. Fakat üretim sektöründe çalışanlar için kalite ortaya konan ürünün nitelikleri ile ilintilidir.

Mutlak anlamda en iyi her zaman kalite anlamına gelmemektedir. Kalitenin en önemli ölçüsü müşterilerin ya da kullanıcıların memnuniyet düzeyidir. Yani müşterilerin ihtiyaçlarını karşılanacağına yönelik inancı kalitenin ölçüsüdür.

Bir işletmenin başarıyı yakalaması ve kalıcı olup varlığını devam ettirebilmesinin ön koşulu kaliteyi doğru anlamaları ve kaliteyi yakalamak noktasında doğru stratejiler geliştirmeleridir. Kalite ve toplam kalite kavramları söz konusu olduğunda akla gelen ilk isimler olan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum ve Philip B. Crosby'nin fikirleri şu şekilde özetlenebilir:

Bir görüşe göre kalitenin artışı verimliliği de artırır. Kalite; tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi gibi alt başlıklar altında incelenmelidir. Yine bu görüşe göre işletme kalite düzeyini sürekli artırmalıdır ki buna bağlı olarak verimlilikte artan bir ivme gösterecek ve rekabet ortamı güçlenecektir. Tüketicide defolu bir ürünün satılması en önemli kalite maliyeti sebebidir. Ve tam olarak hesaplanması da söz konusu değildir.

Üretim süreçlerinin hepsinde hata söz konudur, kalitenin amacı ise bu hataları minimize ederek mümkün olan en iyiyi elde etmektir. Kaliteye bakış açısında istatistikler çok önemli bir yere sahiptir ve çalışanların hepsi istatistik konusunda gereken eğitime tabi tutulmalıdır. Bir işletmede kalitenin geliştirilmesi isteniyorsa yaşanacak tüm süreçlere çalışanların etkin olarak katılması ve

---

<sup>1</sup> Ödevarsivi.com, [http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya\\_no=24995](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=24995), (Erişim Tarihi: 22.01.2015)

<sup>2</sup> Philip B. Crosby, **Quality is Free**, McGraw-Hill, New York, 1979, s.288

desteklemesi gerekmektedir. İşletmelerin üst yönetimleri de tıpkı çalışanlar gibi çalışmalara etkin bir şekilde katılmalı ve aksaklıklar yaşanmaması için gereken yönlendirmeyi yapmalıdır.

Dr. Deming' in kalite ile ilgili bazı ilkeleri mevcuttur. Bu ilkelerin ana temalarına bakılacak olunursa şunlar söylenebilmektedir. Bir işletme rekabet gücünü arttırmak için ortaya konacak hizmet ya da ürünün sürekli geliştirilmesini ve mümkün olan en iyinin ortaya konulmasını çalışanlar için bir amaç haline getirmelidir. Kalite konusunda mevcut durum hangi felsefeyi gerektiriyorsa, o yönetim anlayışı benimsenmelidir. Herhangi bir şekilde hata ya da kusurun kabul edilemeyeceği bir anlayış benimseyin. Hatanın oranı ne olursa olsun kabul edilmemeli, sıfır hatayla çalışılmadadır. Kalite söz konusu olduğunda mümkün olduğu kadar istatistiksel yöntemler kullanılmalıdır. Herhangi bir ürün fiyatına bağlı değil niteliklerine bağlı olarak değerlendirilmeli ve işletme hakkında bir yargıya varılmalıdır. Kalite söz konusu olduğunda süreçlerin önemi göz önünde bulundurulmalı her bir süreç dikkate alınmalıdır. Eğitim kalitenin artırılması için çok büyük önem ahzetmektedir. İşletmelerin kalite oranlarını artırmaları için modern bir eğitim anlayışı benimsemeleri gerekmektedir. Çalışanlardan en yüksek düzeyde verim elde etmek için bütün kaygı ve korkuların yok edilmesi gerekmektedir. Bir işletme kaliteyi hedefleyen bir yönetim anlayışı benimsemişse ekip çalışmalarını desteklemeli, herkese özgür çalışma ortamı yaratmalıdır. Çalışanların yaptıkları işle gurur duymaları ve iş tatmini yaşamları gerekmektedir. Bunun için gereken eğitimler verilmeli sayısal verileri hedefleyen yapıdan vazgeçilmelidir<sup>3</sup>.

Joseph M. Juran' in kalite kavramına olan katkısının bu konunun uzmanı olan diğer profesyonellerden çok daha fazla olduğu söylenebilir. Juran'ın görüşlerinin temelini kalite maliyetinin düşürülmesi oluşturur. Bu da Juran'ın görüşleri ile Deming'in görüşleri arasındaki ayrımı teşkil eder. Kalite maliyeti olarak ifade edilen kavram, önleme maliyeti, değerlendirme maliyeti ve başarısızlık maliyeti gibi kavramları içinde barındırmaktadır.

Crosby ve Feigenbaum'ın kaliteye bakış açıları da tıpkı Juran gibi işletmelerin kalite maliyetlerini olabildiğince fazla azaltması yönündedir. Juran kaliteyi ürünün kullanıma uygun olması olarak tanımlar. Bir kalite programı

---

<sup>3</sup> Wikipedia.org, **Dr. Deming'in 14 İlkesi**, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in\\_14\\_%C4%B0lkesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi), ( Erişim Tarihi: 12.11. 2014).

oluştururken kullanılabilirliğin artırılması ve kalite maliyetinin azaltılması hedeflenmelidir. Juran kalite programlarının hedeflerinin yıllık düzenli olarak belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir<sup>4</sup>. Bu programı oluşturan bileşenlerde şu şekilde sıralanabilir; istenmeyen problemler yaşandığında kullanılacak alternatif bir program, her zaman ortaya çıkan sorunları düzeltmek için bir program ve son olarak üst düzey yöneticilerin bulunacağı ve şartlara göre politikaları düzenleyici bir programdan oluşur. Juran iki tane kalite yönetimi tanımlar. Bunlardan birincisi, kalite yönetiminde her zaman ortaya çıkan sorunları çözecek bir yaklaşımdır. Diğeri ise arada sıra da olsa ortaya çıkabilecek sorunların çözümüne yönelik yaklaşımdır.

Çalışanlar konusunda Juran'ın görüşü Deming'den farklıdır. Juran sorumluluğun çoğu uzman kalitecilerde olduğunu düşünmektedir. Çünkü uzman kaliteciler, kalite programını hazırlarlar ve sorumluluğu üstlenmiş olurlar. Juran de Deming gibi yönetim sınıfının kalite üzerindeki etkisinin fazla olduğuna inanır fakat sorumluluğun çoğunun orta sınıftaki yöneticilerde ve uzman kalitecilerde olduğunu düşünür. Çalışanların etkisinin ise çok az olduğuna inanmaktadır<sup>5</sup>.

Juran'ının üst düzey yöneticiler hakkındaki fikirleri bu yöneticilerin genellikle kalitenin daha çok parasal boyutuyla, para politikalarıyla ilgilendiği yönündedir. Ve bütün işletmelerin kalite maliyetlerini hesaplamasının gereğini vurgular. Kendisine temel olarak halen devam eden yönetim tarzını ele alır ve yaptığı çalışmaları bu temel üzerinde şekillendirir.

Armand V. Feigenbaum yönetim düzeyinde bir kalite bilincinin önemli olmadığını düşünmektedir. Kalite bir yönetim şeklidir ve eğer tüm çalışanların katılımı sağlamazsa kalitede anlamlı değişiklikler yaşanması beklenemez. Bu doğrultudan bakıldığında eğer etkin bir sonuç alınmak isteniyorsa öncelikli olarak yönetim çalışanlarıyla ne yapmak istediğini paylaşmalıdır. Kalite alanında yapılan çalışmalar insanların anlayabileceği ve etkin olarak katılabileceği müşteri memnuniyetini temel alan bir süreç haline getirilmelidir<sup>6</sup>.

Feigenbaum eğer yönetim, kalite konusunda başarılı olunmak isteniyorsa kalite iyileştirme ile ilgili konuları ve kalite anlayışını kendi yönetim çalışmalarına

---

<sup>4</sup> Pakize Paşaoğlu, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011, s.7-14.

<sup>5</sup> Erşan Ahmet Altuğ, *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Önemi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007, s.11-31.

<sup>6</sup> Paşaoğlu, a.g.e. s.7-14

etkin bir şekilde dahil etmesinin şart olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin kısa süreli ve işe yaramayan motivasyon programlarından vazgeçmesi gerekmektedir. Kaliteyi daha iyi hale getirmenin yolunun müşterinin isteklerini daha iyi anlamak ve çözüm yollarını mümkün olan en kısa sürede ortaya koymak olduğunu benimsemeleri gerekmektedir. Kalite kavramı şirketlerin pazardaki yerlerini belirleme de liderliğe giden yolda ve şirket başarısında çok önemli bir paya sahiptir. Kalite maliyeti gruplara ayrılmalı yaşanan sıkıntılar ve maliyet düzeyi belirlenmeli ve azaltmak için gereken çalışmalar yapılmalıdır.<sup>7</sup>

Feigenbaum'un görüşleri bize göstermektedir ki bir kar amaçlı işletmenin kalite konusunda devamlı ve etkin bir iyileşme gerçekleştirilmesi belli başlı ilkelere yaşanacak istikrara bağlıdır. İlk olarak işletme kalite iyileştirme sürecini desteklemelidir. Kalitenin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar bir alışkanlık haline kazanmalıdır. Son olarak kalite çalışmalarına ve maliyete aynı doğrultudan bakılmalıdır.

Philip B. Crosby üst yönetimin kalite çalışmalarına ikna edilmesinin en önemli bileşen olduğunu vurgular. Eğer üst yönetim kalite konusunda ikna edildiği takdirde yapılan iyileştirme çalışmaları sonucunda ortaya çıkacak en önemli fayda ise karda yaşanacak artış olacaktır. Crosby'nin tezi bize kalite arttığında maliyetlerin düşeceğini ve karın artacağını söylemektedir.<sup>8</sup>

Kalite çalışmalarında başarılı olmanın dört temel prensibi bulunmaktadır. Kaliteyi tanımlarken gereklilikler göz önüne alınmalıdır. Bir ürünün ya da hizmetin kalitesini iyi ya da kötü olarak tanımlamamak gerekir. Kalite söz konusu olduğunda mutlak bir iyiden ya da kötüden bahsedilemez. İhtiyaçlara uygun ürün ya da hizmet sunulup sunulmamış olması kalitenin ölçüsüdür. Dolayısıyla ihtiyaçların doğru belirlenmesi önemli ölçüttür.

Kalite sistemi oluşturulurken temel prensip önleme olmalıdır. Değerlendirme maliyetleri, kalite ile ilgili maliyetlerin en rahat ölçülebilen kısmını oluşturur. Fakat değerlendirme işlemleri yapılırken ciddi kaynak gerekir, maliyeti çok fazladır. Üstelik değerlendirme yöntemi kaliteyi ölçmek adına etkin bir yöntem değildir. Hâlbuki önleme yöntemi tercih edildiğinde hem maliyet düşecek hem de daha verimli bir geri

---

<sup>7</sup> Paşaoğlu, a.g.e. s.7-14

<sup>8</sup> Wikipedia.org, **Philip B. Crosby**, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Philip\\_B.\\_Crosby](http://tr.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby). (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

dönüt elde edilecektir. Önleme olarak ifade edilen yöntemde şikâyetler dikkatli bir şekilde izlenip gerekli önlemler alınır, eğer orta da olası bir problem varsa, gerçekleşmeden önce gerekli önlemler alınır.

Her hangi bir ürün ya da hizmetten beklenen sıfır hatadır. Kabul edilebilir kalite düzeyi uygulamasında ise önceden belirlenen belli bir orana kadar hatalar kabul edilir.

Bir ürün ya da hizmetin uygunsuz olmasının ölçüsü kalitedir. Kaliteye bir yönetim fonksiyonu olmaktan çok, teknik bir konu gözüyle bakılmalıdır. Kalitenin düzeyine başka konularda olduğu gibi finansal verilere dayanılarak bakılamaz. Kalite düzeyi ölçülürken herkesin anlayamayacağı kusur oranları yahut değişik veriler dikkate alınır. Yani eğer işleri yanlış yaparsanız bunun sorumluluğunu taşımanız gerekmektedir.

Corsby' nin prensiplerinden birisinde yapılan işin sıfır hata içermesi ve gereklere uygun bir şekilde ilk seferinde yapılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bunu da ilk seferinde doğru yap sloganı ile desteklemiştir.

Teknoloji ve değişen şartlar doğrultusunda kalite kavramında da değişiklikler yaşanmaktadır. Kalitenin tanımı ve ölçüsü değişen koşullara paralel olarak sürekli değişiklik göstermekte ve gelişmektedir. Bu nedenle her işletme değişen müşteri taleplerini ya da yeni yöntemleri öğrenmek adını sürekli olarak bilgi edinmeli, veri toplamalıdır. Böylece tüketicini taleplerinden her daim haberdar olunup kalite adına gereken önlemler alınabilir.

Tüm işletmeler için ortadaki veriler göstermektedir ki kalitede düşüş olması karlılığı düşürmektedir. Üründe oluşacak hataları düzeltmek işletmelerdeki maliyeti arttırmaktadır. Bazen bu maliyet tahmin edilebileceğin çok üzerinde ciddi miktarlarda olabilmektedir. Dahası ürünlerdeki hatalar müşterinin işletmeye olan inancını zedelemekte ve işletmelerin Pazar paylarında da küçülme yaşanmaktadır.

Kalite üzerinde yapılan kuramsal çalışmalar sonucunda kalitenin iki faktörden etkilendiğini söylemek mümkündür. Bunlar;

Objektif özellikler: bu özelliklerde insan faktörü söz konusu değildir. Sübjektif özellikler: bu özelliklerde insanın duyularına hitap eden özelliklerden bahsetmek



mümkündür. Sübjektif özelliklerin kontrol edilebilirliği çok düşük olduğu için mümkün olduğunca bu tür özelliklerin objektif hale getirilmesi kalitenin ölçülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Her hangi bir alan standartları yakalamak sübjektif özelliklerle mümkündür. Yani kalite kavramı çerçevesinde objektif özellikler önemli bir yer tutmaktadır. Objektif özelliklerle sübjektif özellikler birleştirildiğinde kalite kavramı anlamlı hale gelmektedir.

## 1.2. Kalitenin İlkeleri

Kalite konusunda gerekli temel ilkeleri sınıflandırabiliriz. Kalitenin temel ilkelerini şu şekilde sınıflandırmak mümkündür<sup>9</sup>:

a. Kalite, temelde kişisel bir davranış olarak nasıl düşünüleceği ve hareket dilleceğini önemsemektedir. Kaliteye ulaşma zorla ya da sabit kanunlarla olmaz. Kaliteye ulaşmanın farklı yolları değişik yaklaşımları olabilir ve her bir yöntemde değişen koşullarla birlikte değişip gelişmektedir. Kalite başarıya ulaşmak için bir işin sonunda kişiye tatmin olma iş yapma teşvikini ve kararlılığını verir.

b. Kalite bir standart işi olup, örgütte yer alan herkesin görevidir. İşletme çalışan her bir birey kalite konusunu kendine iş edinip uygun standartları yakalamak için çalışmalıdır. Dahası yönetim seviyesindeki personelde kalite standartları konusunda üstüne düşen görevi eksiksiz yerine getirmelidir.

c. Kalite kişisel bir sorumluluğu gerektirerek örgütün bütününün amacı olmalıdır. Birlik ve beraberlik ruhu çalışanları olumlu motive edip verimlilik düzeylerinin artmasına da katkı sağlayacaktır. Kalite, örgütte çalışanların tatmin ve memnuniyet düzeyini yüksek tutar.

d. Kalitede toplum gereksinimleri sürekli olarak değişim ve gelişim gösterdiğinden devamlı aktif ve yeniliğe açık olmalıdır. Özellikle günümüz şartlarında değişmeyen tek şeyin değişim olması ilkesi iyice netleşmiş olup her gün güne yeni gelişmelerle başladığımız göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu değişimlerin an be an takip edilip gerekli önlemlerin alınması kalitenin sürdürülebilirliği için son derece önemlidir<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Hasan Ali Yıldırım, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002,s.44

<sup>10</sup> Ahmet Bağış, Kalitenin İlkeleri, <http://nenedir.com.tr/kalitenin-ilkeleri/>. (Erişim Tarihi: 14.09.2014)

e. Kalite, kendini sürekli devam ettirebilmelidir. Beklenen kalite seviyesine ulaşılmakla yetinmeyip, ulaşılan düzeyi sürekli olarak arttırmak gerekir.

f. Kalite üst düzeyde liderlik anlayışını sorumluluk alabilmeyi riskleri göze almayı ve çalışanları yönlendirmeyi gerektirir. Şirketlerin yönetim kadroları ellerini taşın altına koyup gereken sorumlulukları almalı ve çalışmalarında katılımcı bir politika izlemelidir. Etkin liderliğin en önemli yollarından birisi katılımcı anlayıştır.

g. Kalite takım çalışması ortak hedeflere ulaşmak için gereklidir. Örgütte çalışanları işbirliğine dayalı olan çalışmalarda çaba ve uyum gereklidir. Birlik beraberli ve dayanışma devamında başarıyı getirecek ve kalitede uygun standartların yakalanması kolaylaşacaktır.

h. Kalite ile popülerliği sağlamış olmak, devam ettirilmesi gereken bir servet niteliğindedir. Günümüz rekabet koşullarında popüler kültüre ayak uydurmak kaçınılmaz bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunu sağlayabilmek için ise kalite kaçınılmaz gerekliliktir<sup>11</sup>.

### 1.3.Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite kavramına dair ilk izleri Babil Krallığının altıncı kralı olan Hammurrabi'nin hazırladığı Hammurabi Kanunları'nda görebilmek mümkündür. Çünkü söz konusu kanunlarda herhangi bir iş yapan zanaat ustası yaptığı işin kalitesinden sorumlu tutulmuştur. Kalite uygulamasına başka bir örnek ise M.Ö. 15. yüzyılda Mısır'da inşaat malzemesi olarak kullanılan taşların dikliklerinin ve standartlara uygun olup olmamalarının tel gibi bazı araçlarla kontrol edilmesidir. Tüm bu örneklerle rağmen kalitenin başlangıcını 13. Yüzyılın sonlarına denk gelen zanaatkârların faaliyetlerini denetleyen loca sistemi olduğu kabul edenlerde mevcuttur<sup>12</sup>.

Eski dönemlerde özellikle de 19. Yüzyıl da genellikle usta çırak ilişkisi yöntemi ile endüstrileşme yolunu takip etmişlerdir. Daha sonrasında ise fabrika sistemine ve ürünleri denetleme işlemlerine geçilip Sanayi Devrimi gerçekleşmiştir. 20. yüzyıl başlarında üreticiler kalite süreçlerini üretime dâhil etmeye başlamıştır.

---

<sup>11</sup> Bağış, a.g.e. s.1

<sup>12</sup>BilKalite Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, **Kalitenin Tarihçesi**, <http://www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>. (Erişim Tarihi: 19.08.2014)

2. Dünya Savaşı sürecinde ise kalite farklı bir öneme sahip olup gittikçe daha çok aranır hale gelmiştir. Kalitenin öneminin artmasında savaş araç gereçlerinin uygunluğu önemli bir konu olmuştur. Örneğin, Birleşik Devletler 2. Dünya Savaşı'na girdikten sonra, bir eyalette üretilen kurşunlar başka bir eyalette üretilen tüfekle uyum içinde çalışması gerekliliği doğdu. Ordu uygunluğu sağlayabilmek için denetimlere başladı. Fakat mevcut şekli ile süreç oldukça yavaş işliyor ve güvenli olmuyordu. Savaş koşulları neticesinde askeri malzeme de standartlaşma ortaya çıktı ve bunu birçok yayın takip etti. Ortaya çıkan yayınlardan birisi istatistik süreç teknikleri üzerine çalışan Walter Shewhart'ın verdiği dersler ve yayınlardı<sup>13</sup>.

2. Dünya Savaşı'ndan sonra Amerika'da doğan toplam kalite kavramı tüm dünyayı etkilediği gibi Japonya'daki yaşanan kalite de yaşanan devriminde önemli etkenlerinden birisi olmuştur. Japonlar, kalite ve kalite konusuna çok önem vermişler hatta bu konudaki çalışmaları ile dikkat çeken Joseph M. Juran ve W. Edwards Deming gibi isimleri ülkelerine davet edip bu konuda yapılan her türlü çalışmadan faydalanarak uzmanlaşma yoluna gitmişlerdir. Yapılan bu çalışmalar meyvelerini verdi ve kalitesizlikleri nedeniyle pazarda kendine ye bulamayan Japon malları dünya pazarında ciddi bir yer kazandı.

1970'lere gelindiğinde ise otomobil ve elektronik pazarının hakimi olan ABD karşısında kalitesi ile kendini ispatlayan Japonya ile karşılaştı. Pazardaki hâkimiyetini korumak isteyen ABD istatistiksel verilere dayan kalite anlayışının yerine toplam kalite yönetimi anlayışını geliştirip değişme yoluna gitti. ABD'de ortaya çıkan bu yöntem ilk başlarda benimsenmeyip geçici bir yaklaşım olarak görüldü. Fakat günümüze kadar ki süreçte toplam kalite yönetiminin işlevselliği kabul edilip yaygınlaştı.

21. yüzyılın başlarından itibaren ortaya daha farklı bir kavram olan toplam kalite ötesi kavramı ortaya çıktı ve hala günümüzde toplam kalite ötesi kavramı üzerinde yoğunlaşmakta ve çalışılmaktadır. Yani en son zamanlardan günümüze kadar kalite konusunda ortaya hep yeni fikirler üretilmiş ve Deming, Juran ve öncül Japon uygulayıcılarının çalışmaları temel alınarak bir kavram haritası oluşturulmuştur<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Serhat Taşdemir, *Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarında Uygulanabilirliği*, Atılım Üniversitesi, Ankara, 2014, s.11

<sup>14</sup> Taşdemir, a.g.e. s.11

#### **1.4. Kaliteye Ulaşmada Gerekli Aşamalar( Kalite Çemberi)**

Kalite, sadece bir üründe değil tüketicinin ihtiyaç duyduğu her alanda geçerliliği olan ve ürün ya da hizmetin ortaya çıkışından tüketiciye ulaşıncaya kadar bütün aşamalarda geçerli olan bir kavramdır.

Kalite çemberi bir sistemdir. İlk basamak olarak tüketicilerin ihtiyaçlarını belirlemek gelmektedir. Bu amaç doğrultusunda ortaya konulacak ürün ya da hizmetin tüketicinin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilen, daha kaliteli ürünler ortaya koyan bir yapı oluşturulmak istenmektedir. Bu noktada değişik tasarımlar, yöntem ve teknikler geliştirilmekte, üretim teknikleri yenilenmektedir. İşte tüm bu sisteme de kalite çemberi denilmektedir<sup>15</sup>.

Kalite çemberinde takip edilmesi gereken basamaklar vardır. Bu basamaklar kaliteye ulaşmak konusunda işletmelere kolaylık sağlayacaktır.

##### **1.4.1.Piyasa araştırması**

Bir şirket ürünün satış oranlarının iyi olmasını istiyorsa öncelikli olarak tüketicinin isteklerini bilmeli ve tüketicinin isteklerine ve tüketici profiline uygun adımlar atmalıdır. Bir şirket hitap ettiği tüketici grubunun hangi düzeyde kaliteli ürünler alabileceğini saptamak için piyasa araştırması yapılmalıdır. Dahası sadece tüketici profili yeterli değildir. Günümüzde gittikçe sertleşen rekabet şartları göz önüne alındığında işletmenin aynı zamanda rakip işletmelerin benzer ürünlerini ve ürünleriyle ilgili her türlü bilgiyi elde etmesi rekabet şartları gereği önemli bir konudur. Tüketici profili ve rakip işletmelerin benzer ürünleri incelendikten sonra ise konuyla ilgili her türlü yasal gereklilikler ayrıntılı olarak araştırılmalı ve yapılan tüm bu piyasa araştırmaları çerçevesinde kaliteli mal üretimine başlangıç yapılmalıdır.

##### **1.4.2.Ürün geliştirme**

Yapılan piyasa araştırması neticesinde üretilecek ürün şekillenecek ve ürün geliştirilecektir. Yeni ürünü gelişmesinden sorumlu olan çalışan yapılan piyasa araştırmalarının sonuçlarından da sorumludur, dolayısıyla da bu sonuçlara paralel

---

<sup>15</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, **Toplam Kalite**, MEB, Ankara, 2011,s.21

olacak biçimde ürünler ortaya koymalıdır. Ürün ortaya çıkarken hammaddenin temini ve imalat konularına da dikkat edilmelidir. Ürün geliştirme çalışmaları ürünün özelliklerinin belirlenmesi ve somut hale getirilmesi için yürütülmektedir.

Daha önce yapılan ürün geliştirme çalışmaları ve benzer ürünler için geliştirilen tasarımlar mevcut çalışma yürütülürken göz önünde bulundurulmalıdır. Yine bu geliştirme işlemlerinin yürütülmesinden sorumlu çalışanların diğer tüm birimlerle de etkin bir iletişim ve dayanışma içinde olması bir zorunluluktur. Çünkü tasarlanan ürünün tüm özelliklerinin eksiksiz bir şekilde ilgili her çalışan tarafından kavranması gerekmektedir<sup>16</sup>.

### **1.4.3.İmalat mühendisliği**

Ürün geliştirme basamağı tamamlandıktan sonra imalat için gereken hazırlıklar ve planlamalar yapılmalıdır. Yapılan ön hazırlık çalışmaları gereken donanım ve makinelerin seçimi, imalatın biçiminin nasıl yapılacağına karar verilmesi, işlemleri yürütebilecek yeterliliğe sahip çalışanların istihdam edilmesi ve eğitilmesi gibi süreçleri içermektedir. Yapılan üretiminin minimum olması için tasarım ekibini kararlaştırdığı asgari hata payının yakalanması, hataların minimize edilmesi gerekmektedir. Ortaya konan hata payı yapılan işlemde işleme değişiklik göstermektedir. Eğer imalat mühendisliği aşamasında bu konu dikkate alınmadan hareket edilirse ortaya kabarık maliyetler çıkacaktır. Her aşamada yapılan planlama çalışması malın önceden denetimi hususunda da yapılmalıdır. Yapılan bu çalışmaya denetim planlaması denilmektedir. Denetim planlaması denetim noktalarının planlanması ve tasarımı, yazılı prosedürün hazırlanması ve denetim araçlarının sağlanmasını içermektedir<sup>17</sup>.

### **1.4.4.Satın alma**

Daha önceki basamaklarda tamamlanan çalışmalara uygun olacak şekilde gereken hammadde ve diğer ürünlerin mümkün olan en düzgün biçimde ve en kısa sürede temin edilmesi işlemi satın alma faaliyeti olarak tanımlamak mümkündür. Satın alma faaliyetleri esnasında ürünün zamanında temini konusu ve fiyat üzerinde çalışılması kolay konular olmakla birlikte satın alınan ürünün kalitesine karar verme

<sup>16</sup> Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e. s.29

<sup>17</sup> Kocaeli.edu.tr, **Kalite Nedir?** <http://makine2.kocaeli.edu.tr/kalite/kalite.pdf>. (Erişim tarihi: 23.06.2014)

konusu daha komplike ve kişisel zevklerin ön planda olabileceği bir konudur. Satın alma işlemleri esnasında gereken önemi ve dikkati göstermemek ciddi problemlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

#### **1.4.5.Üretim**

Üretim aşamasında hedef mümkün olan en yüksek düzeyde kalitede ürünün daha önce tasarlandığı şekilde ortaya konulmasıdır. Üretim aşamasında planlanan zamanda ve ihtiyaç duyulan miktarda üretim yapılması önemlidir. Dahası bu ürünlerin kalite standartlarına uygun olması gerekmektedir. Sözü geçen kalite üretim için geçen süre ve üretim miktarı gibi kavramlar göz önüne alındığında, hepsinin konusu olduğunda hatayı da beraberinde getirme ihtimali yüksektir. Benzer durum üretimin miktarı için de geçerlidir.

Bütün bu etkenlerin dışında da üretim aşamasında kaliteyi etkileyen faktörler vardır. Bunlar arasında makineler, hammadde, çalışanlar, ve denetleyiciler de üretimin aşamalarında yer almaktadır. İmalatta kaliteyi etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. İstenilen sonuca ulaşmak için bütün bu etkenler göz önünde bulundurularak gerekli tedbirler alınmalıdır.

#### **1.4.6.Denetim**

Kaliteli bir ürün ortaya koyabilmek için bahsi geçen bütün aşamaların en başından itibaren denetim konusunda gerekli önlemler alınmalıdır. Ortaya konan ürün ya da hizmetin kalitesinin istenen düzeyde olup olmadığı denetlenmelidir. Yapılan tüm tetkikler neticesinde ürünün standartları sağlayıp sağlamadığına karar verilip gerekli işlemler yapılmalıdır. İmalat aşamalarına göre denetim biçimleri şöyle sıralanabilmektedir:

- Başlangıç denetimi: Hammadde ve diğer girdilerin değerlendirildiği denetimdir.
- İşlem denetimi: Üretim aşamasında yapılan tüm aktiviteleri değerlendiren denetimdir
- Final denetimi: Ürün ya da hizmet ortaya konduktan sonra standartların yakalanıp yakalanmadığını değerlendiren denetimdir.

#### **1.4.7.Pazarlama**

İmalat ve denetimle ilgili tüm aşamalar tamamlandıktan sonra ürünün piyasa da tanınması ve tutulması için tüketiciye tanıtım yapılması gerekmektedir. Tüketicilere ürünün özelliklerinin ve üstünlüklerinin anlatıldığı bu aşamaya pazarlama aşaması denilmektedir. Pazarlama aşamasında istenen ortaya konulan mamul ya da hizmetin piyasasında yoğunlaşmasıdır

Pazarlama aşamasında dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan bir tanesi tüketicinin ürün ile ilgili beklentisini yükseltmemektir. Çünkü eğer ürün ile ilgili gerçek dışı bilgiler verirse tüketici ürünü kullanmaya başladığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Bu nedenle ürün tanıtımı yapılırken gerçek dışı bilgiler vermekten kaçınılmalı dürüst pazarlamacılık yapılmalıdır. Bu durum işletmenin isim kalitesini artırması ve markalaşması noktasında büyük önem arz etmektedir.

#### **1.4.8.Servis**

Bir tüketici bir ürünü aldığı anda bu ürünle ilgili gereken güvencenin ve belli bir garanti süresinin sağlanmasını beklemektedir. Çünkü ürünün kullanımı noktasında tüketiciler sıkıntı yaşayabilmektedir. Böyle bir durum yaşandığında tüketiciye gereken hizmetin etkin ve hızlı biçimde sağlanması gerekmektedir. Bu sayede tüketicinin işletmeye olan güveni atacak ve verilen servis hizmetini kalitesi malın kalitesi noktasında da etkili olacaktır. Tüketicilere gereken yardımlar sağlanmalı ürünün nasıl kullanılacağı açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmeli ve yedek parça temininde destek sağlanmalıdır. Böylece ürünü piyasa tutunması daha kolay hale gelecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TANIMLAR

##### 2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

1900'lerin ortalarında bugüne kalite ve yönetim anlayışında köklü değişiklikler yaşanmaktadır. Yönetim kademesindekiler bu değişimi idrak etmişlerdir fakat bu değişim spontane gelişmiştir. Yönetim ve kalite anlayışındaki değişiklikler göz önüne alındığında karşımıza toplam kalite yönetimi çıkmaktadır. Kamu alanında çalışan bir yönetici yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimini kendisine yakın görüyorsa vatandaşları müşteri olarak değerlendirmeli ve ona göre hizmet etmelidir.

Toplam Kalite Yönetimini bir araç, bir yöntem ya da bir plan olduğunu söylemek mümkündür. Toplam kalite yönetimi olarak ifade edilen kavramı daha çok bir yönetim anlayışıyla, değişimle özdeşleştirilebilir. Toplam kalite yönetimini amacı örgüt bünyesinde istikrarlı ve olumlu yönde bir gelişmeyi sağlamaktır.

Toplam kalite yönetimine göre etkin bir yönetimden bahsetmek için işletmenin en alt tabakasından başlayarak bütün katmanların da etik bir anlayış hakim olmalıdır. Toplam kalite yönetimi sadece belli bir bölge ya da kültürün benimsediği bir anlayış değil evren sel bir yönetim anlayışıdır. Ancak her bir çevre toplam kalite yönetimi anlayışını kendi ortamına uygun olarak değiştirmektedir. Bu da kaçınılmaz bir gerekliliktir.<sup>18</sup>

TKY çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. TKY yapılan işlerin her aşamasında sıfır hata ilkesini benimseyerek müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilen, örgütün hem iç hem de dış çevresinin katılımını sağlayan bir yönetim felsefesidir. Dahası yönetim ve organizasyon içerisinde insan faktörünü etkin bir şekilde kullanan, takım çalışması ve eğitime öncelik vererek sürekli gelişmeyi ilke edinen,

---

<sup>18</sup> Birol Gürlek ve Mehmet A. Gürol, *Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü*, D.E.Ü. İ.İ.B.Fakültesi Dergisi, 1993, s.196.



bu sayede örgütün rekabet gücünü arttırmayı hedefleyen, liderlik anlayışını en yüksek seviyede tutan çağdaş bir felsefesidir<sup>19</sup>.

En eski zamanlardan bu güne kadar bakıldığında kalite kavramı her zaman önemini koruyan bir kavram olmuştur. Hayati gereksinimler karşılandıktan sonra insanları aradıkları niteliklerden en önemlisi kalite olmuştur. İnsanlar ticaretten sanata her alanda kaliteyi aramışlardır. İletişimin ön planda olduğu insan ihtiyaçlarının temel alındığı eski yönetim anlayışına rakip olarak toplam kalite yönetimi şekillenmiştir.

## 2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Dünden bugüne gittikçe sertleşen ve rekabet ortamını artan iş dünyasında toplam kalite yönetimi yeni bir yönetim felsefesi olarak benimsenmiştir. Toplam kalite yönetimi değişik araçlarla ölçülebilen örgüt içinde prensipleri olan bir kavramdır.

Toplam kalite yönetimi organizasyonun iç dinamikleri ve dış dinamikleri arasındaki dengeyi kurmayı ve iletişimi sağlamayı hedefler. Toplam kalite yönetiminin değişik yönetim biçimlerinde etkili olan bir felsefedir. TKY örgütte yapılan faaliyetler ve sonuçlar üzerinde yoğunlaşmayan iş süreçleri üzerinde duran örgütte çalışanların özelliklerinin artırılmasının yanı sıra yönetim kararlarının daha etkili ve net bir şekilde alınması için veri toplamayı esas alan bir felsefedir<sup>20</sup>.

Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili tanımlara genel olarak baktığımızda müşteri memnuniyetini benimseyen takım çalışmasını ve birlik beraberliği savunan gelişmeyi esas alan bir yönetim felsefesi olduğunu görebilmekteyiz.

Toplam kalite yönetimi felsefesi çalışanları ortak bir amaca kilitlemekte ve ortamdaki mevcut en son gelişmeleri takibe yönlendirmektedir. Toplam kalite yönetimi sadece akademik ortamlarda tartışılan teorik bir söylem değil sahada uygulanan etkin bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönetim anlayışına göre eldeki işi en iyi hale getirmek için mantıksal bir düşünme süreci mevcuttur. Daha sonraki aşamada çalışanlar ürünün ya da hizmetin kalitesinin artması için gereken çalışmayı yapmaktadır. Daha sonraki aşamada ise eldeki ürünün

---

<sup>19</sup> Tamer Bolat, *TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.26

<sup>20</sup> Mina Özveren, *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.4

pazarlama yöntemleri üzerine gerekli çalışmalara yürütülmektedir. Toplam kalite yönetimi felsefesinin amacı insanları boşa vakit kaybetmek yerine etkin ve verimli bir çalışma ortamı sağlamak ve bir işyeri kültürü oluşturmaktır<sup>21</sup>.

Toplam kalite yönetimi rekabetçi bir anlayışı sahiptir. Örgüt içinde alınan tüm kararlarda uygun bir çerçevede dahilinde tüm birimlerde rekabetçi unsurların temel alınmasını öngörür. Bu rekabetçi ortamda oluşturulacak yapı ile birlikte şirket içindeki de rekabetçi bir kültür oluşacaktır. Toplam kalite yönetiminin bir sistem olduğunu da söylemek mümkündür. Değişimi yöneten ivme kazandıran bir sistemdir. Bu sistem çerçevesinde klasik anlayıştan farklı olarak verim, karlılık, maliyet gibi kavramlara farklı bir perspektifle yaklaşmaktadır. Yeni yaklaşımla birlikte tutumluluk önem kazanmakta, verimlilik artmakta ve maliyetler düşmektedir. Toplam kalite yönetimi karlılığa ulaşma çabası güderken insan faktörünü temel almaktadır.

### **2.3. Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Kalite kavramı çok eski olmakla beraber, toplam kalite yönetimi kavramı son yıllarda önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır 1970'lerden bugüne göz atıldığında karşımıza birçok çalışma yahut makale çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi konusuna olan ilgilinin artmasının sebebi ise şirketler arasında yaşanan ve şiddeti gün geçtikçe artan rekabet ortamıdır. Bir çok işletme ve kuruluş yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimini benimsemiş ve şirket kültürü haline getirmiştir.

Ürünlerin kalitesindeki problemler ile birlikte şirketlerin maliyetleri de arttı. Böylelikle organizasyonlar yeni bir yönetim anlayışı arayışına başladılar. Japonya 'da ortaya çıkan kalite konusundaki eğilim tüm dünyanın dikkatini çekti. Japonya 'da başlayan kalite anlayışındaki değişiklik 1980'lerde Amerika'ya sıçradı ve kısa zamanda maliyet ve verimlilik noktasında ciddi başarılar elde edildi. Tüm bu çalışmalara kayıtsız kalamayan Avrupa ülkeleri ile birlikte toplam kalite yönetimi felsefesi tüm dünyada etkin hale gelmiş oldu.

Toplam kalite yönetimi kavramının ilk kez kullanılmaya başlandığı tarih 1980'lerin ortalarına tekâmül etmektedir. Amerika 'da bu kavramın ortaya çıkışı 1985

---

<sup>21</sup> Mehmet Köseoğlu, D.K. Hamson ve D. Link,., *Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü*, *Verimlilik Dergisi*, 1994, s. 21-23.

yıllarında Donanma Komutanlığında yapılan kalite çalışmaları esnasında olduğu düşünülmektedir. İngiltere' de ise ülke düzeyinde başlatılan ulusal kalite kampanyası sırasında ilk kez kullanıldığı düşünülmektedir

## 2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri ve İlkeleri

Toplam kalite yönetimi ile birlikte şirketlerin yönetim felsefelerinde büyük çaplı değişiklikler yaşanmıştır. Toplam kalite yönetiminin getirdiği yeni yönetim felsefesi, yöneltmeyi benimsemektedir. Bu felsefeye göre çalışanlar karar vermeleri için yönlendirilir. Bir konu ilgili karar vermek için nicel verilerle hareket edilir. Bireysellikten daha çok ekip çalışmaları ve iletişim destekli bir çalışma ortamı öngörülmektedir. Şirket ortamında güven atmosferinin hissedilmesi, huzur ortamının gerekliliği vurgulanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminde temel alınan fikir bireysel başarının kurumsal düzeye çıkarılıp sistematik bir hale getirilebileceği ve sürekliliğin sağlanabileceği yatmaktadır. Bu yeni yönetim anlayışına paralel olarak bireysel başarının sağlanması için katılımı artırmak, çözümlene çalışmalarını ile ürünün kalitesini artırmak, tasarım, satın alma, üretim, personel, mali işler ve satış akışı içinde sürekli geliştirme ile yüksek kaliteye ve yüksek verimliliğe ulaşma vardır.

Toplam kalite yönetimi bir defada sıfır hata ile üretim yapmayı ve bu hatasız üretimin sürekliliğini sağlamayı hedeflemektedir. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre çalışanlar ve yönetim bir bütün halinde koordineli olarak hareket etmelidir ayrıca toplam kalite yönetimi işletmenin rekabet gücünü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetimi yönetime şu bakımdan yardımcı olur<sup>22</sup>.

- Hatayı ayıklama değil, hataları önlemek,
- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,
- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde, bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek,
- Kalite performansına erişilmesinde gerekli yaklaşımları kullanabilmek,

---

<sup>22</sup> Ahmet Yatkın, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, s.62

-Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün kademeleri sürekli olarak incelemek,  
- Gerekli gelişmeleri belirlemek ve performans kriterleri getirmek,  
-Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,  
-Problem çözümlenmede bir ekip yaklaşımını belirlemek,  
-Başarı için çalışan ve müşteri arasında etkin iletişim yollarını bulmak,  
-Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında bütün kademeleri devamlı olarak gözden geçirmek,  
-Müşterilerin isteklerini en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim türüdür.

Bunların dışında toplam kalite yönetimi sayesinde tüketicilerin isteklerine uygun ve tüketicileri tatmin edecek ürünler ya da hizmetler sağlamak mümkün olmaktadır. Dahası şirket bünyesinde ortaya çıkan hata oranını düşürdüğü gibi karlılığı verimliliği artırıp maliyetleri düşürmektedir. Ayrıca çalışanların olumlu motive olmalarını sağlayıp şirket içinde katılımı artırarak çalışanların tüm potansiyellerini ortaya koymalarını ve bunu devam ettirmelerini destekler

Toplam kalite yönetimi ile ilgili ortaya konan tüm özellikler göstermektedir ki toplam kalite yönetimi değişime ayak uydurulmasını sağlayan ve adaptasyon süreçlerinin zorluklarını minimize eden bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Bütün bunlar dikkate alındığında görülmektedir bu yaklaşıma göre insan ve çevre ile ilgili ortaya çıkabilecek her türlü tehlike önceden belirlenmeli, ortaya çıkabilecek hasarlar tespit edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır<sup>23</sup>. Toplam kalite yönetimindeki durumsallık yaklaşımının genel perspektifi sadece şirketin yönetim kadrosunun değil tüm çalışanlarının şirketin yönetim anlayışıyla ilgilenmesi gerektiği yönündedir.

#### **2.4.1.Müşteri Odaklılık**

Toplam kalite yönetiminin en çok öne çıkan özelliklerinin başında müşteri memnuniyetini esas alan üretim gelmektedir. Toplam kalite yönetimi sonuç odaklı bir yönetim felsefesidir ve sonuçların işlevselliği ön planda tutulmaktadır. Elde edilen sonuçlar şirket dengeleriyle ve öncesinde yapılan planlamalarla uyum içinde olmalı denge sağlamalıdır.

---

<sup>23</sup>Cevat Elma ve Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık, Ankara, 2003, s.170

TKY öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır<sup>24</sup>. Toplam kalite yönetimine göre her bir çalışan elde edilen sonuçlarından doyuma ulaşmalıdır. Yapılan plan ve stratejiler bu amaca hizmet etmelidir. Toplam kalite yönetiminin temelinde kurum ya da işletmenin bir kenara bırakılıp müşteri isteklerine yoğunlaşılması vardır.

Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri gereksinimlerinin karşılayıp karşılamadığıdır. Toplam kalite yönetiminde değişik beklentiler karşımıza çıkmaktadır. İşletme içerisindeki beklentilerin finansal beklentiler ve müşteri beklentileri olduğu söylenebilir. Finansal beklentinin içerisinde kar amacını ya da büyüme hedeflerinin olduğunu söyleyebiliriz. Sivil toplum kurumlarında daha çok büyüme ve gelişim gösterme ön plana çıkmaktadır. Diğer beklenti sahipleri kurum içinde en alt kademedен başlayarak en üst kademeye kadar tüm çalışanların kapsayan iç müşterilerdir. Beklenti sahiplerinden bir diğeri ise ortaya konulan ürün ya da hizmetten faydalanan tüketici grubuna dâhil olan dış müşterilerdir.

TKY' de müşterilerle ilişkilerde şu boyutlarda ilişkiler düzenlenmektedir. TKY çalışmaları ile müşterilerin üretilen mal ya da hizmete ilişkin genel imajı (erişebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, olumsuzluğu önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış) ürün ve hizmetlere ilişkin kaliteli, güvenilir, yenilikçi, teslimat ve sunum, çevre üzerinde etki, uygunluk, hizmet ve ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlilik ve davranışları, bilgilendirme ve teknik doküman, şikayetleri ele alma, ürün ve servise ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamında karşılıklar), müşteri bağlılığı (hizmet ve ürünü tekrar talep etme eğilimi, kurumu başkalarına önerme isteği) boyutlarında olumlu algılama ölçümleri göstermesi gerekir<sup>25</sup>.

Toplam kalite yönetiminin girdi, süreç, çıktı, dönüt basamaklarından oluşan sistem ile ilişkili olduğu söylenebilir. Toplam kalite yönetimi ile sistem ve çevre yaklaşımı arasında benzerlikler olduğunu söylemek mümkündür

---

<sup>24</sup> Mehmet Şişman ve Selahattin Turam, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2001, s.67

<sup>25</sup> Kal Der, *EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum*. İstanbul, Kal Der, 2003, s.78

### 2.4.2. İşlevsel Liderlik

Toplam kalite yönetiminin bir diğer özelliği elde edilen sonuçların işlevsel olmasıdır. Toplam kalite yönetiminin felsefesini benimseyen bir yönetim işlevselliği temel alır. Tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik özellikleri otokratik liderlikten demokratik liderliğe yönelimlilik göstermiştir. Buna karşın uygulamada tüm isteme rağmen, otokratik eğilimler yer yer süreklilik göstermektedir. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmuştur. Bu amaçla TKY vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser. TKY' de üst yönetimin önderliği, sürekli gelişen ve değişen durumlara uyum sağlama, müşteri beklentilerinin karşılanması büyük oranda yöneticinin liderlik özelliğine bağlı olduğu kabullenilmiştir<sup>26</sup>. Toplam kalite yönetimi kavramıyla ortaya konan liderlik tanımına göre bir lider işletmenin vizyonunu çizebilmeli, iletişim becerileri üstün olmalı, ortaya koyduğu politikalar, çizdiği vizyon ve misyonun amacına hizmet etmeli, çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci olumlu hale getirebilmeli dahası çalışanları değişime ve politikalara uygun davranışlara yönlendirebilmelidir.

TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler<sup>27</sup>.

İşletmelerin yönetim kademelerinin hem şirket çalışanları olan iç müşterileri hem de aynı anda tüketiciler olan dış müşterileri memnun etmeleri oldukça güçtür. Bu durumu çözüm getirmek için yöneticileri çalışanları ile görev sorumluluklarını paylaşmalarını, katılımcı bir politika izlemelerini gerektirmektedir. Görev ve sorumlulukların paylaşılması ise oldukça hassas ve gerçekleştirilmesi zor bir konudur. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre bu probleme çözüm getirmenin yolu kurum içindeki her bir bireyin kendini lider olarak görmelerini sağlamaktır. Bu sayede kurum içindeki her bir çalışan kendisini kurumun doğal bir parçası olarak görüp

---

<sup>26</sup> Yatkın a.g.e. s.62

<sup>27</sup> Kal Der a.g.e. s.78

yürütülen işlerin sorumluluğunu da üstlenecektir. Bu süreç esnasında hem kurum bazında hem de çalışan bazında her bir birim kendi içinde yönetimi benimser.

### 2.4.3. Verilerle Yönetim

TKY sürekli gelişmenin planlı ve sistematik bir yaklaşımla sürdürülmesini amaçlar. Planlı ve sistematik işleyen bir kurum oluşturmanın gereklerinden biri, sistemi süreçlere bağlı yönetmekle olanaklıdır<sup>28</sup>. Toplam kalite yönetiminde veriler son derece önemlidir ve somut değerlendirmeler yapabilmek için bu verilere ihtiyaç vardır. Verilerin yönetiminden kastedilen üretim öncesi ve sonrasını da kapsayan süreçte kurumun amaç ve işleyişinin yön verilmesine, ürün ve üretim ve dağıtımına ve diğer tüm hizmetlerin yürütülmesi gereken veri akışının sağlanmasıdır.

Toplam kalite yönetiminde süreçlerin olmasının sebebi ortaya konan politikalara uygun hareketlerin yapılmasını sağlamak, kurumun amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için gereken adımları atmak ve müşterilerin isteklerini karşılamaktır. Bu açıdan bakıldığında bir işletmenin çalışmalarını sistemli olarak yürütebilmesi için her bir üretim ve hizmet alanı dahası her çalışma birimi bir süreç olarak belirlenmesi ve çalışmalarda bu süreçler dikkate alınmalıdır. İçerisinde en az bir işlemi barındıran sistem süreç olarak tanımlanabilir. İşlem ise nende de değişikliğe sebep olan her türlü eylem olarak tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında anlaşılacaktır ki yalnız üretim aşaması değil üretim aşamasına gelene kadar ki tüm basamaklarda birer süreçtir.<sup>29</sup>

Toplam kalite yönetiminde temel amaç sıfır hata yapmak ve bunu her koşul altında devam ettirmektir. Bu bağlamda üretim öncesinde, esnasında ve sonrasında ortaya çıkacak her bir süreç tek tek planlanmalı ve ortaya çıkabilecek her türlü hatayı önlemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır<sup>30</sup>.

Toplam kalite yönetimi sadece tek bir işleve odaklanmak yerine işletmenin tüm işlevleri arasında bir koordinasyon sağlamayı amaçlar. Bu nedenle de işletmenin tek bir amaca hizmet etmesi yerine tüm birimler arasında ortak hareket,

<sup>28</sup> İbrahim Kavrakoğlu, *Toplam kalite yönetimi*, Kalite Derneği, İstanbul, 1998, s.47

<sup>29</sup> Oygur Yamak, *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.12

<sup>30</sup> Asuman Uluçınar Türkel, *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000,s.34

işbirliği, yetki paylaşımı yaparak kurum bir bütün haline getirilmekte ve toplu hareket etmesi istenmektedir<sup>31</sup>. Ayrıca toplam kalite yönetimi fonksiyonlar arası yönetim ortamı oluşturmaya çalışmaktadır. Dahası her bir birimi ayrı ayrı denetleyen toplam kalite yönetimi süreçlerin gerektiği gibi ilerleyip ilerlemediğini de takip etmektedir.

Toplam kalite yönetiminde stratejilerin belirlenmesi verilere dayanmakta, eldeki verilere göre süreçle devam etmektedir. Alınacak kararlar en son verilere bilgilere ve rekabet edilen kurumun verilerine bakılarak belirlenmektedir<sup>32</sup>.

Bir yönetim felsefesi olarak toplam kalite yönetimini diğer yönetim felsefelerinde ayıran üretim gerçekleşene kadar ki her bir basamak için alınacak kararlarda bilimsel verilerin kullanılmasıdır. Bu amaçla her bir basamakta gereken kontrol listeleri, neden-sonuç diyagramları, pareto analizleri, balık kılçığı çalışmaları, kontrol tabloları gibi farklı yöntemlerle bilimsel veriler toplanıp kararlar bu verilere dayalı olarak verilir. Verilere bu kadar önem verilmesinin sebebi ise az hata değil hatasız üretim yapılması ve üretim için gereken sürenin en aza indirgenmesidir<sup>33</sup>.

#### 2.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

Toplam kalite yönetimi bir kurumda değişmeyi ve kaliteyi ortaya çıkarmanın insan olmadan mümkün olmayacağını benimseyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde çalışanların motivasyonları, iş tatminleri son derece önemlidir. Bu nedenle kurum içindeki çalışanları da müşteri olarak değerlendirmekte, kavramsal olarak, çalışanları “iç müşteri” olarak nitelendirmektedir. Toplam kalite yönetimi çalışanların etkinliğini arttırmak için katılımlarının artırılmasını, ekip çalışmalarının desteklenmesini, kurum içerisinde gerekli eğitimlerin verilmesini ve sağlıklı iletişim ortamının oluşturulmasını amaçlar.<sup>34</sup>

İnsan kaynakları penceresinden bakıldığında toplam kalite yönetiminin amacı kaliteli mal ve hizmet üretmek için gereken çalışanları gerektiği gibi motive etmek ve

---

<sup>31</sup> Mehmet Takan, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2000, s.33

<sup>32</sup> Kal Der a.g.e. s.78

<sup>33</sup> Yatkın a.g.e., s.62

<sup>34</sup> Kal Der a.g.e. s.78



yetiştirmektedir. Bu hedefe ulaşmak adına kurum içinde bir kültür oluşturmak ve çalışanları bu kültüre adapte etmek önemlidir. Dolayısıyla alışanları kurum içinde alınan her türlü karara aktif katılımının sağlanması çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak hissetmeleri gerekmektedir.

Eski tip yönetim anlayışında çalışanların yönetim sürecine katılımları olumlu karşılanmamıştır. Dahası çalışanlardan beklenen sadece örgüt kültürüne adaptasyon olmuştur. Fakat toplam kalite yönetiminde çalışanların en alt basamaktan başlayarak yönetim basamağına kadar her basamakta etkin olmaları ve katılım sağlamaları amaçlanmıştır.

Toplam kalite yönetimi felsefesi durağan ve demode yönetim anlayışı yerine yenilenmeyi ve değişimi savunan yeniliklere hızlı adaptasyonu benimseyen bir yapıya sahiptir. Bundan dolayı toplam kalite yönetimi anlayışına sahip olan kurumlarda sürekli bir yenilenme söz konusudur. Yeniliklere ayak uydurmak için ise eğitimin kurumsallaşmasına önem verilmektedir.

#### **2.4.5. İşbirliği ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Toplam kalite yönetimi sosyal sorumluluk konularına duyarlıdır. Üstelik etik de ilgilidir. Dahası sadece iş disiplini, dürüstlük, çalışanların hakları gibi dar bir alanda değil, daha geniş bir perspektifte konuyla ilgilidir. 1990'lı yıllardan itibaren kişi bazlı değil kurum çapında sosyal sorumluluk anlayışı toplam kalite yönetiminin benimsediği ve geliştirdiği bir anlayış olmuştur. Bu anlamda bakıldığın bir işletme eğer yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimini benimsemiş ise müşterileri ve kontak halinde olduğu tüm kurum ve tüzel kişilere karşı şeffaf olmalı ve hesap verebilmelidir<sup>35</sup>.

Toplam kalite yönetimi anlayışının benimsendiği kurumlarda çalışanların iletişimlerinin kuvvetli olması, çalışanlar arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi ve takım çalışmalarının yürütülmesi dahası müşteri ile olan ilişkilerde dürüstlük, sorumluluk ve yasalara uygunluk olması beklenir. Toplam kalite yönetimi anlayışında etik değerlerin üstte tutulması müşterilere verilen önemle ilintilidir. Dolayısıyla müşteri odaklılık ilkesi gereğince i ve dış müşterilerle olan ilişkilerin düzenlenmesi önem ahzetmektedir. Eğer kurum toplam kalite yönetimi anlayışına uygun olarak dış

---

<sup>35</sup> Kal Der a.g.e. s.78

müşterilerle iyi ilişkiler geliştirebilirse yerini koruyabilir ve geliştirebilir. Ayrıca kurumun pazarda yer edinebilmesi için dış müşteriler haricinde iç müşteriler denilen kendi çalışanları ile bir uyum yakalamalı ve onların isteklerini dikkate almalıdır. Bu kavramlar iç bütünlük ve dış bütünlük olarak nitelendirilir.

Çevrenin temiz tutulması çevrenin sosyal gelişimi için gereken çalışmalar ise dışa yönelik etkinliklere örnek olarak gösterilebilir. Toplam kalite yönetimini yönetim anlayışı olarak benimseyen kurumlar sosyal sorumluluk alanındaki çalışmalarına hız vermeli ve toplumda gördükleri problemlere çözüm getirmek için gereken çalışmaları yürütmelidir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAMUDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

#### 3. KAMU ALANINDA TKY ve UYGULAMA ÖRNEKLERİ VE TOPLAM

##### KALİTE YÖNETİMİNİN İLKELERİ

###### 3.1. Kamu Alanında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Kamu kurum ve kuruluşları toplumun sosyal hayatında gerçekleştirdikleri işlevlerden dolayı önemli bir yere sahiptirler. Kamu kurum kuruluşlarında kalitenin artması tüm toplumun yaşamını etkileyeceği için, kalite alanındaki ilerlemeler bir zorunluluk halini almıştır. Kamu kurum ve kuruluşları merkez devletin büyümesiyle birlikte devasa bir hal almış ve hantal, ağır işleyen bir sistem halini almıştır. Kamu kurum ve kuruluşların toplam kalite yönetimin uygulanması bu kurumlarda çalışan personelin motivasyonun artmasını sağlayacak verimliliğini yükseltecektir. Böylelikle hantal yapısından kurtulan kamu kurumları dinamik bir hal alacaktır.

Kamu kurum ve kuruluşların toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesinin en temel gerekçesi kamu hizmetlerinde kalite seviyesinin artması istediğidir. Fakat kamu hizmetlerinde kaliteyi arttırmak kolay değildir. Bu süreçte özellikle kamu kuruluşlarında hizmet alanlarını çok iyi belirlemek gerekmektedir. Bir kamu kurumu yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimin benimsediği takdirde vatandaşları birer müşteri olarak değerlendirmelidir. Eski anlayışa bakıldığında devlete karşı yükümlülüklerini yerine getirmekten başka bir etkinliği olmayan vatandaş anlayışı yeni yönetim anlayışı ile birlikte kamu alanlarında ortaya konan hizmetleri değerlendirilen denetleyen, demokratik haklarına dayanarak yönetim alanlarında söz sahibi olan bir konuma erleşmektedir<sup>36</sup>.

Toplam kalite yönetimi felsefesine göre kamu kurum ve kuruluşlarının bazı kaliteli ürün ve hizmet sunum kriterlerini yerine getirmeleri gerekmektedir. İlk olarak müşteriler her hangi bir ürün ya da hizmetin ortaya çıkması aşamasında kimlerin sorumlu olduğunu, herhangi bir problemle karşılaşıldığında düzeltme yapılması için nereye başvurmaları gerektiğini bilmeye hakları vardır. Müşteriler aktif bir konumda

<sup>36</sup> Mehmet Akif Çukurçayır ve E. Sipahi, *Yönetişim Yaklaşımı ve Yönetimde Kalite*, Sayıştay Dergisi, İstanbul, 2004, s.50

olmalı yapılan her türlü faaliyette söz hakkına sahip olmalıdır. Bu sayede müşterilerin herbiri kendileri için uygun olan hizmet ya da ürünü temin edebilirler. Müşterilere hizmetlerin ne zaman sunulacağı açıkça bildirilmelidir. Müşterilere söylenen zamanlarda gereken hizmeti vermeyen kamu kurumları yaptırımlara tabi tutulmalıdır. Dahası müşteriye sunulan hizmette yeterli olmalıdır. Verilen hizmetle herkes kendisi için gereken şartlara ulaşabilmelidir. Dahası hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Bu sayede müşterinin güveni artacaktır.

Hizmet alanında kalitenin artması için sadece bu şartların sağlanması yeterli değildir, en çok da yönetim kademesindekilerin bu şartları benimsemesi gerekmektedir. Eğer kurumun yönetim kademesi toplam kalite yönetimin benimser gerekli ortamı oluşturur, değişime ayak uydurabilirse kurumun başarısı artacaktır.

Hizmet alanındaki kalite artışı o sektörün kaliteli olarak nitelendirilmesini sağlamaktadır. Herhangi bir kurumun kalite oranını ise devlet belirlemektedir. Bunu gerçekleştirmek için bazı kurumları ve kuralları araç olarak kullanmaktadır. Bu sayede kamu kurumlarının kalitesi artmakta ve devlet vazifesini yerine getirmektedir. Bu bağlamda bakıldığında kamu kurumlarının kalitesi devletin belirlediği amaçları gerçekleştirmesi nisbetinde değerlendirilmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere kamu sektörünün kalitesi devletin ortaya koyduğu politikalara göre değişkenlik gösterdiği için, yapılan politikaların etkinliğinin ölçülmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır.

### **3.2.Kamuda Toplam Kalite Yönetimin Ortaya Çıkışı**

1900'lerin ortalarından itibaren ortaya çıkan bilim ve teknoloji dünyasındaki gelişmeler, ticaretin öneminin gittikçe artması, iletişim ve haberleşmedeki gelişmeler ve gittikçe çetinleşen rekabet ortamı göz önüne alındığında tüm dünyada köklü ve hızlı bir değişim yaşanmıştır. Bu noktada tüm kurum ve kuruluşlar sert rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek için küresel anlamda kullanılan tüm yöntem ve stratejileri takip etmek ve tüm bu yeni yöntemleri uygulamak zorunda kalmışlardır<sup>37</sup>.

Bu ortamdan kamu kurum ve kuruluşlarının da etkilendiği ortadadır. Küreleşen rekabet piyasasında bir ülkenin başarılı olabilmesi için kamu hizmetlerinin

---

<sup>37</sup> Ulvi Saran, *Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde TKY, TİD*, İstanbul, 2001, s. 43

kalitesi noktasında beklentiler artmıştır. Bunun sonucu olarak toplam kalite yönetiminin kamu kurum ve kuruluşlarına adaptasyonu şart olmuştur.

Bakıldığına toplam kalite yönetiminin ilkeleri kamu kurum ve kuruluşlarının gelişim sürecini olumlu etkileyecek biçimdedir. Çünkü toplam kalite yönetimi istenilen sonuca ulaşılabilmesi için süreçlere önem verilmesi gerektiğini vurgular. Kamu yönetiminde kuralların niçin konulduğu, örgütsel amaçları gerçekleştirilmemesinin nedenlerinin neler olduğu göz ardı edilmemelidir. Bu süreçte toplam kalite yönetimi felsefesi, sürekli biçimde hizmeti alan bireyler ile iletişim ve etkileşim ya da anlamlı bir üretimin ve nitelikli hizmet üretimi olarak tanımlanmıştır<sup>38</sup>. Bu sebeple kamu yönetiminde kalite kaçınılmaz bir hal almıştır.

### **3.3. Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Anlayışının Uygulanmasının Sebepleri**

Kamu kurumları ve özel sektör ürün ve hizmetlerin kalitesinin seviyesinden birinci derecede sorumludur ve toplumun tüm kesimlerinin etkin ve verimli ürünlerle karşılaşması herkesi ilgilendiren bir konudur. Kamu kurum ve kuruluşlarında kâr amacı güdülmemektedir. Ancak kalitenin ve verimliliğin artırılması tüm toplumun refah ve huzurunun artmasını sağladığı gibi vatandaşların memnuniyetinin da artmasını sağlayacaktır. Tüm bu sebepler göz önüne alındığında kamu kurumlarının toplam kalite yönetimini benimseyip uygulamaya geçirmeleri kaçınılmaz olmuştur.

Bu zorunluluk evrensel anlamda yaşanan değişimde gereğidir. Dünyada yaşanan hızlı değişim, kamu sektörünün bu değişme ayak uyduramaması ve sunduğu hizmetlerin taleplere cevap verememesi kamu alanında değişimi zorunlu kılmıştır<sup>39</sup>. Dahası kamu kurum ve kuruluşlarını hizmetlerinin kullanıcıları olan vatandaşlarında kalite konusundaki endişeleri toplam kalite yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Dünyanın her yerinde kamu sektörünü ayıran kaynaklar gün geçtikçe azalmaktadır. Bu nedenle kamu kurum kuruluşları da bütçelerinde sıkıntı yaşatmakta ve tasarruf tedbirleri almaktadır. Buradan da anlaşıldığı üzere kamu sektörüne aktarılabilecek kaynak kalmamış durumda ve herhangi yeni bir harcama ortaya büyük problemler çıkmasına neden olabilmektedir. Toplam kalite yönetiminin

---

<sup>38</sup> Şinasi Aksoy, *Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması.*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2004,s.44

<sup>39</sup> Asım Balcı, *TKY ve Kamu Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.331

uygulanmasıyla hizmet kalitesinin iyileştirilmesi maliyetlerin düşmesini sağlayacak ve böylelikle daha az harcama ile daha çok hizmet sunulabilecek.

Buradan hareketle toplam kalite yönetimi felsefesinin kamu kurum ve kuruluşlarında benimsenmesi ile birlikte kısa zamanda iç ve dış müşterilerde kalite bilinci oluşacak ve kamu kurumun da verimi artacaktır. Kalitenin atmasıyla birlikte verilen hizmetten memnun kalan vatandaşın devlete bağlılığı artacak, çalışanların iş tatminleri de aynı şekilde artacaktır. Bu sayede düşük kalite sebebiyle ortaya çıkan masraf azalacak, kamu çalışanlarının yönetim faaliyetlerine katılımı artacaktır.

### **3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması İçin Gerekenler**

TKY sisteminin kamu kuruluşlarınca uygulanması birçok ön şartın yerine getirilmesine bağlıdır. Özellikle kamu sektörünün kendine has özellikleri dikkate alınarak çeşitli uyarlamaların ve ön hazırlıkların yapılması gerekmektedir. Bu süreçte üst yönetimin önderliğinin ve desteğinin sağlanması, kısa ve uzun dönemi kapsayan stratejik planların yapılması, kalite konusunda çalışanların müşteri talep ve beklentileri üzerinde yoğunlaşması gelişmeleri izleyecek ölçeklerin geliştirilmesi, eğitime önem verilmesi, ekip çalışmalarına önem verilmesi ve kalitenin tüm süreçler boyunca yaratılmasını sağlayan sistemlerin geliştirilmesi gibi ön şartların sağlanması, halinde toplam kalite yönetimi başarılı bir şekilde kamu kuruluşlarına adapte edilecektir.

Bu alanda yapılan araştırmalar, başarılı TKY programlarının; üst yönetimlerin bu programlara inanmaları ve yapılanları desteklemeleri, somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem vermeleri, performans değerlendirmesi yapmaları ve bütünleşik programlara sahip olmaları gibi ortak özellikler taşıdıklarını göstermektedir. Bu özellikleri taşıyan kuruluşların; gelenek ve görenekler, kullanılan kaynaklar ve bu kaynakların kullanım hakkı, talimatların açıklığı, mevcut organizasyon yapıları, inisiyatif kullanma durumu, lider ve personel kalitesi ve kuruluşların yeniden yapılanma konusundaki esneklikleri gibi birçok faktör den etkilendikleri görülmektedir. Bunların dışında toplam kalite yönetiminin bir kamu kurumunda uygulamadan önce kurumda örgüt kültürünün olup olmadığı araştırılmalı ve toplam kalite yönetimi ilkelerine olan uygunluk denetlenmelidir. Bu değerlendirmeler neticesinde kurum kendi yapısına uygun bir kalite sistemi tercih edilmelidir. Bu noktada gereken değişim hazırlıklar ve planlamalar yapılmalıdır.

Yapılan araştırmalar gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan uygulanan TKY programlarının %80'inin herhangi fayda sağlamadığını göstermektedir<sup>40</sup>. Gelişmiş ülkelerde özellikle kamu sektöründe bu kurallarla uyulmadan TKY uygulamalarına geçilen, vergi toplama, posta ve iletişim, sağlık ve tedavi, araştırma, geliştirme, eğitim, yerel yönetimler, çevre koruma kuruluşları gibi alanlarda benzer sonuçlarla karşılaşılmıştır<sup>41</sup>.

Bu gerçekler ışığında düşündüğümüzde kamu kuruluşlarında TKY sisteminin uygulanmaya başlanması sürecinde başarılı olunabilmesi için, kalite bilincinin üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru yayılması ve bürokratların yanında siyasetçilerin de bu konuda bilinçlendirilmeleri ve konuyu sahiplenmeleri gerekmektedir. Bu süreçte atılacak adımlara üst yönetim liderlik yapmalı ve sorumluluğu üzerine almalıdır. Bunun bir gereği olarak da yapılacak kalite çalışmaları için bütçeden ödenek ayırarak tüm bu süreci siyasal iktidar tarafından desteklendiğinin ve siyasilerin yapılanları arkasında olduklarını göstermeleri gerekmektedir. Bunların yanında öncelikle kuruluşlarda TKY anlayışının benimsenmesi için yönetim istekli ve örnek olacak şekilde her türlü kalite geliştirme faaliyetinde aktif olması, bütün çalışanlarının kalite faaliyetlerine katılımını sağlaması, hataların saptanması ve öngörülmesi için gerekli önlemleri alarak kaliteyi geliştirmesi ve sürekli ölçmesi, sıfır zaman kaybını ve hatayı sağlaması gibi faaliyetlerin gerçekteştirilmesi gerekmektedir<sup>42</sup>.

### **3.5. Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Kamu kuruluşlarının özel sektörden birçok alanda farklılaşması, her iki alanda TKY sistemine geçiş sürecini oldukça farklılaştırmaktadır. Özel sektör yapısı itibariyle bu sürece daha iyi uyum sağlarken kamu kuruluşları bu konu da sorun yaşamaktadır. Esasında kamu kuruluşlarının çevresini siyasal sistem belirlemektedir. Kamu kuruluşlarını bu ortama uyması ise bir zorunluluktur. TKY' nin kamu kuruluşlarında uygulanabilmesi için; öncelikle son kullanıcıların talep ettikleri belirli bir ürünün ve hizmetin olması ve bunların sağlanması kamu kuruluşları

<sup>40</sup> Nermin Uyguç, *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir ,1998, s.86

<sup>41</sup> Sıtkı Gözlü, *Kamu Hizmeti Verilen Kuruluşlarda TKY, Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyum Bildirileri*. TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.47

<sup>42</sup> Güngör Turan ve D. Odabaşı, *Topam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi, Kamu İş*, İstanbul, 1998, s.165

tarafından siyasal olarak özel ve sınırlı bir görev olarak belirlenmesi ayrıca hizmet ve ürün tahsisine yönelik fonksiyonların müşterilerden çok kamu kuruluşları tarafından kullanılması gerekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin kamu kurumlarına uygulanmasında yaşanan problemlerin sebebi yukarıda da vurgulanan önlemlerin alınmamasından kaynaklanmaktadır. Bunun dışında kamu kurumları ile toplam kalite yönetimi felsefesi genel olarak da pek uyuşmamaktadır. Çünkü özel sektörde kalitesi değerlendirilecek olan genelde bir ürün iken kamu kurumlarında üründen çok hizmetin kalitesinin artırılması söz konusudur. Dahası kamu sektöründe özel sektörden ayrılan bir diğer konuda performans konusudur. Kamu kuruluşlarında performansa değer verilmemektedir. Yönetim kademesi çalışanların katılım sağlayabileceği özgür alanlar bırakmamaktadır. Buradan hareketle toplam kalite yönetimine geçişte yaşanan sorunlar şu şekilde ifade edilebilir:

-Hizmet ve ürün ayrımı: TKY bir teknik olarak ilk çıktığında, mal üreten imalat sanayine özgü olarak düzenlenmiş ve buna göre şekillenmiştir. Çoğu kamu kuruluşlarında ise mal yerine hizmet sunulduğunda TKY' yi uygulamak oldukça zorlaşmaktadır<sup>43</sup>. Çünkü hizmet hem soyut bir kavramdır hem de müşterilerin de katılımını gerektirmektedir. Bu nedenle hizmetin kalite düzeyini belirlemek zordur.

-Hizmetlerin ölçülmezliği: hizmetlerin üretildikleri anda tüketildikleri için bu süreçte kalite standartlarını belirlemek ve korumak ve aynı zamanda hizmetlerin kalitesini ölçmek oldukça zordur. Müşteri tatmininde hizmeti sunan kişinin davranışları hatta görünüşü bile etkili olmaktadır<sup>44</sup>. Kamu sektöründe TKY sistemi uygulamalarında amaç, kamu kuruluşlarını kamusal kurallardan siyasetten gelen taleplerle uyumlaştırarak TKY hedeflerine ulaşmaktır. Burada özellikle bütçe süreci önemli olmaktadır. Çünkü vatandaş tatminin en yükseğe çıkması hizmetlerin kalitesine, bu ise hizmetler için ayrılan bütçeye bağlı olmaktadır. Bakıldığında vatandaşlar ceplerinde para çıkmamasını, vergi oralarının yükselmemesini, zam olmamasını isterken, diğer taraftan da hizmet birimlerinde kalitenin artmasını talep etmektedir. Bu noktada bütçeden sorumlu olan siyasiler ve bürokratlar sorun yaşamaktadırlar.

---

<sup>43</sup> Balcı, a.g.e s.335

<sup>44</sup> Balcı, a.g.e. s.335



-Tekel Olma: Kamu kurum ve kuruluşları kendi ürettikleri hizmet yahut malın tekelidir. Bu durumda topla katle yönetimini etkilemektedir. Anca rekabetçi bir pazarın yokluğunun üretimde bulunulan mal veya hizmetin süreçlerini daha iyi geliştirebileceği ve israfın önlenebileceği belirtilmektedir<sup>45</sup>. Ayrıca bu ortamda kamu kuruluşunun başarısı vatandaşı memnun etmekte, bu ise dolaylı olarak onların oylarına güvenen siyasileri rahatlatmaktadır. Dolayısıyla siyasiler, kamu kuruluşlarının yapması gerekenlere yalnızca karar vermekte aynı zamanda vatandaşa ulaşacak kamu hizmetinin de kalitesini belirlemektedir.

- Müşteri Vatandaş İkilemi: Özel sektör kuruluşları için müşteri tanımın yapılması oldukça kolaydır. Özel sektöre göre üretilen mal veya hizmetin bedelini ödeyen kişi müşteri iken, aynı değerlendirmeyi kamu kuruluşlarında yapmak, etkin, ekonomik ve girişimci yönetim adına vatandaşın özgürlüklerinde, meşruluktan ve sorumluluklardan bir dereceye kadar vazgeçmesine de neden olabilmektedir<sup>46</sup>. Buradan anlaşılacağı gibi özel sektörde müşterinin tanımı da iş sahibinin tanımı da açıktır. Fakat söz konusu olan bir kamu kurumu olduğunda tanımlamalar karışmaktadır. Vatandaş hizmet görmek adına vergisini ödemekte ve hizmet beklemektedir, fakat aynı zanda hizmeti görürken de müşteri konumuna düşmektedir. Bu durumda karmaşa yaratmaktadır. Dahası sosyal devlet anlayışına sahip ülkeler sadece vergi veren değil aynı zamanda vergi verecek gücü olmayan vatandaşlara da eşit bir şekilde hizmet götürmek zorundadır. Ayrıca toplum düzenini ve refahını etkileyen sağlık eğitim sektörü gibi alanlarda vatandaşa müşteri gözü ile bakılması da yanlış olacaktır. Dahası söz konusu olan bir kamu kuruluşu olduğunda bazı zamanlarda zarar dahi ederek talebin az olduğu alanlarda da hizmet vermek zorundadır.

-Girdi Çıktı Odaklı Olma: Kamu sektöründe çıktılar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çıktıların neler olduğu nasıl olması gerektiği yasama organı ve bürokrasi tarafından belirlenmektedir. TKY' de ise süreçler ve girdiler üzerinde yoğunlaşmakta, süreçler analiz edilerek sistem hataları ve düşük kaliteye yol açan uygulamalar ortaya çıkartılmaktadır. Uygulamada kamu kuruluşlarının uzun vadeli plan yapamamaları bu problemi desteklemektedir.

---

<sup>45</sup> Balcı, a.g.e. s.336

<sup>46</sup> Balcı, a.g.e. s.336

-Kamu Kuruluşları ve Değişim: kamu kurum ve kuruluşların yer alan en alt kademededen en üst kademeye kadar bütün basamaklarda değişime karşı bir direnç söz konusudur. Bunun nedeni ise kamu kurumlarında devam eden durağan ortamın daha güven verici olmasıdır.

-Örgüt Kültürü: Kamu kuruluşları örgüt kültürü açısından bakıldığında eşitliğe büyük önem vermektedir. Fakat olumlu yanlarında olan bu yaklaşımın kalite yönetimi perspektifinde bakıldığında bazı sıkıntılar ortaya çıkardığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü kuruluşu ön plana çıkararak vatandaşı ise arka plana iterek TKY' ye zarar verebilmektedir. Çünkü klasik weberyan örgüt anlayışında örgütün öncülüğü söz konusu iken TKY sisteminde birey öncülüğü önem kazanmaktadır.

Örgütsel Performans: Günümüzde hala devam eski tip anlayışa göre bir kurumun kaynak alabilmesi gösterdikleri performansa göre değil bütçeden kendilerine pay alabilmek konusunda gösterdikleri performansa göre değişmektedir. Bu ise toplam kalite yönetiminin müşteri odaklı olma ilkesi ile bağdaşmamaktadır. Kamu kuruluşlarının performansını belirleyen etkinlikleri ya da etkilikleri; kuruluşun örgütsel kültürü, görev anlayışı, müşterinin yönlendirilmesi ve müşteri kalite ilişkisi ile belirlenmektedir<sup>47</sup>.

-Ücret ve Bireysel Performans: Klasik kamu yönetiminde sistem ile ilgili kararlar yönetim kademesinde alınmakta ve çalışan bu kurallara uymak zorundadır. Tanımlanan işlemlerden herhangi birinde yaşanan eksiklik çalışanlardan bilinmekte, ortaya çıkan problemlerden çalışanlar sorumlu tutulmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bakış açısına göre işle ilgili kararları performans gösterecek olanlar almakta ve ekip çalışmasına önem verilmektedir.

Tüm dünyada kamu kuruluşlarında TKY uygulamaları tüm bu sorunlara rağmen her geçen yıl hızla yaygınlaşmaktadır. Uygulamaların önünde duran güçlüklerle rağmen maliyetleri düşürmek, verimi ve kaliteyi artırmak, müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak zorunluluktur. Birçok kurum ve kuruluş bu alanda başarılı olmuş ve rakiplerine örnek teşkil etmişlerdir.

---

<sup>47</sup> Gözlü, a.g.e. s.47

### 3.6. Toplam Kalite Yönetiminin Ve Türkiye'deki Uygulamaları

TKY uygulamaları dünyada olduğu gibi ülkemizde de son 20 yıl hızla gelişerek bugünkü durumuna ulaşmıştır. Bu süreçte görülen başarılı uygulamalar; daha çok yabancılarla ortaklık veya işbirliği içerisinde olan sektör kuruluşlarında yürütülmüştür<sup>48</sup>. Söz konusu dönemde şirketler değişik ülkelere, özellikle de doğuya giderek değişik yönetim politikalarını, çalışmalarını incelemiş, dünya açılımı politikasına binaen bu tür uygulamaları ülkemizde de denemeye başlamışlardır.

1980'lerin sonlarında ve 1990'ların başlarında ise özellikle yabancı ortaklı kuruluşların etkisiyle yayılma şansı bulan TKY, 1990'ların ortalarına doğru uygulama sonuçlarının görülmeye başlamasıyla hem çalışma hayatının hem de akademik çevrelerin ilgi odağı haline gelmiştir<sup>49</sup>. Bu esnada kamu kurumlarının özelleşmesi de piyasa mantığının yayılmasına yardım etmiştir. Eskiden sadece özel sektörde uygulanan toplam kalite yönetimi kamu kurum ve kuruluşlarında da görülmeye başlanmıştır.

### 3.7. Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Kamu Sektörü

Son yıllarda ülkemizde toplam kalite yönetimi uygulamaları oldukça yaygınlaşmasına rağmen henüz bu çalışmalardan beklenen yararlar tam olarak elde edilememiştir. Bu süreçte özel sektörün kamu kuruluşlarından çok daha başarılı olduğu rahatlıkla söylenebilmektedir. Kamu kuruluşları TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli olan örgüt kültürünün alt yapısının tam olarak kurulamamsından dolayı bu yarışta geride kalmışlardır. Bu kuruluşları profesyonelce, insan kaynaklarının yetersizliği, kayıtların eksik tutulması, kalite politikalarının olmaması gibi nedenler de bu süreci pekiştirmiştir<sup>50</sup>.

Düşünüldüğü takdirde kamu kurum ve kuruluşlarının toplam kalite yönetimi uygulamalarını yönetim anlayışı olarak kabul etmelerinde yaşanan gecikmenin haklı sebepleri bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazıları olan kamu kurum ve kuruluşların yapısında ve işleyişinde oldukça etkili olan siyasi ve ideolojik belirleyiciler, anayasa, kanun ve idari düzenlemeler TKY' nin öngördüğü yapılanma ile tam

<sup>48</sup> Mahmut Tekin, *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya, 2004,s.151

<sup>49</sup> Burak Özgen, *Kalite ve TKY*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2003,s.91

<sup>50</sup> Tekin, a.g.e. ,s.151

örtüşmemektedir<sup>51</sup>. Bundan dolayı başka ülkelerden alınan uygulamaları aynen uyarlamak, istenen sonuçları vermemektedir. TKY uygulamaları kesinlikle tıpa tıp kopya edilmemesi gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır<sup>52</sup>. Bundan dolayı birçok ülkede uygulanan toplam kalite yönetimi örnekleri buldukları ülkelerin kültürlerine uyumlu olarak hazırlandıkları için diğer ülkelerde etkin sonuçlar vermemektedir.

Kamu kuruluşlarının TKY sistemini uygulamakta zorlanmalarının en temel nedeni, TKY' nin bir yönetim tekniği olmanın ötesinde öncelikle bir kültür olmasından kaynaklanmaktadır. Bu kültürün öngördüğü katımcı, insan merkezli, demokratik özelliklerin, kamu kuruluşlarının bünyesine uygun olduğunu söylemek oldukça zordur. Bundan dolayı yöntemler ile yönetilenlerin aralarında oluşan yabancılaşmanın ve kutuplaşmanın bir sonucu olarak, insan yaşamının kalitesini yükseltme paydası etrafında bir araya gelmeleri mümkün olmamaktadır<sup>53</sup>.

Bugün kamu kuruluşlarının karşı karşıya kaldığı sorunlara bakıldığında; merkezîyetçi yönetim geleneğinin sürdürüldüğü aşırı ve hantal bir kamu bürokrasisinin olduğu, yönetimde açıklığın olmadığı, bürokrasi ve kırtasiyeciliğin çok yoğun olduğu, temel kurumlardaki yetersizliğin ve kalitesizliğin çok fazla olduğu, liyakatsiz personel istihdamının yapıldığı, insan gücünün planlanmasının yetersi yapıldığı, hiyerarşik yönetim yapısının bu sorunları derinleştirdiği, yönetimde iletişim ve katılımının zayıf olduğu, görevlerinde aşırı farklılıkların bulunduğu, kamu görevlilerin unvanlarında ve görevlerinde aşırı farklılıkların bulunduğu ve adam kayırmacılığın yaygın olduğu rahatlıkla görülebilecektir. Buradan da açıkça anlaşıldığı üzere bu kadar büyük ve derin problemlerin yaşandığı bir yerde toplam kalite yönetimi uygulamalarının yerleşmesini ve benimsenmesi sağlamak oldukça zordur.

Dahası kamu sistemimizde yaygın bir şekilde önümüze çıkan yöneticiler, toplam kalite yönetiminde benimsenen yönetim bütünlüğü ilkesi ile bağdaşmamaktadır. Toplam kalite yönetimi anlayışına göre tüm kararlarda çalışanlarında görüşlerinin alındığı katımcı anlayışla varken, mevcut sistemdeki tüm yönetim ve kararlar tek bir merkezde toplanmaktadır. Ayrıca klasik yönetim

---

<sup>51</sup> Gülgün Tosun ve Tanju Tosun. *Kamu Sektöründe TKY*, *Görüş Dergisi*, İstanbul, 1997, s.51-60.

<sup>52</sup> B. Özgen a.g.e, s.91

<sup>53</sup> Tosun a.g.e., s.3

anlayışında olan ast ve üst ilişkisi, emirlerin sorgusuz yerine getirme anlayışı toplam kalite yönetiminin ekip çalışmasını ve iletişimin çok önemli bir yere sahip olduğu anlayış ile bağdaşmamaktadır. Tek yönlü akım yerel ölçekli sorunların önceden saptanıp, çözümüne ilişkin önerilerin geliştirilmesine imkân verecek geri bildirimlerin alınmasını engellediği gibi, merkezi planlamanın varlığı, dinamikliği ve hatayı önceden önlemeye dayalı TKY 'nin gerçekleşmesinin imkansızlaştırmaktadır. Toplam kalite yönetimin esnek yapısının oluşmamasının önündeki en önemli engellerden biri de kamu kuruluşlarının ülke geneline yayılmış olması nedeniyle ulaştığı büyüklüğün doğurduğu hantallıktır. Kamu kuruluşlarının bu büyüklüğe ulaşmasının nedeni olarak hizmetin her yere ulaştırılıp hizmet kalitesindeki artış gösterilmekle beraber asıl amaç yönetim kademesindeki kişilerin sağladığı ranttır. Kamu kurumlarında yönetim kademesindeki çalışanların kendilerine fayda sağlamak adına yürüttükleri bu çalışma gereksiz masraflara yol açmakta ve kamu hizmetlerinin kalitesizleşmesine yol açmaktadır<sup>54</sup>.

Günümüzde toplam kalite yönetimi felsefesi kamu kuruluşlarınca işlevselliğini geliştirmek amaçlı kullanılmaktadır. Özel sektörde durum daha farklıdır. Karlılığı arttırmak amaçlı müşteri memnuniyeti düşünülmekte, aynı zamanda yönetim kademesinde çalışanların memnuniyeti de istenmektedir. Kamu kuruluşlarında ise toplam kalite yönetimi müşteri tatmini, kamu hizmetleri ile ilgili yapılan çalışmaların yeniden yapılanmasında kullanılmaktadır. Bu nedenle kamu kurumları genellikle toplam kalite yönetiminin amaçlarından ve ilkelerinde uzaklaşmaktadır.

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülecek politikalar ile ilgili kararlar alınırken yapılan çalışmalar da toplam kalite yönetiminin felsefesi ile örtüşmemektedir. Kamu kurum kuruluşlarıyla ilgili alınan kararlarda müşteriye merkeze anlayışı görmek mümkün değildir. Kamu kurumlarımızda müşterinin görüşleri dikkate alınmamakta, kararlara katılımı sağlanmamaktadır. Daha çok bu kamu kurum ve kuruluşlarında yönetim kademesinin görüşlerini ve isteklerine paralel olarak hareket edilmektedir.

---

<sup>54</sup> Tosun, a.g.e, s.3

### 3.8. Bir Kamu Kurumu Olarak PTT

İnsanlık tarihine bakıldığında, düşüncelerini diğer insanlara konuşarak ileten insanoğlunun haberleşmek için çeşitli yöntemler kullandığını görmekteyiz. Görsel işaretler, ateş, duman, ışık, davul, boru, ısıklık vb. yöntemler haberleşme için kullanılmıştır. En ilkel yöntemlerden başlayıp günümüze kadar gelen süreçte haberleşme ve iletişim boyut değiştirmiştir.

Eski dönemlerde istihbarat haberleşmenin en önemli parçalarından biri olduğu için haberleşme ve istihbarat faaliyetleri aynı kurum bünyesinde yürütülmekteydi. Bu noktada yollar çok büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir ticari malın nakli ya da orduların bir yerden başka bir yere hareketi yollar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Dolayısıyla yollar haberleşme ve iletişim noktasında gereği nedeniyle tüm siyasi yapılar önemli yolları ellerinde tutmayı istemişlerdir

Posta teşkilatının tarih boyunca sürekli gelişme kaydettiği görülmektedir. 3 Kasım 1839'da Gülhane'de okunan Hatt-ı Hümayun ile birlikte 18 yy başlarından itibaren görülen yenileşme ve devlet örgütünü düzenleme çalışmaları yeni bir döneme girmiştir<sup>55</sup>.

Özellikle II. Mahmut döneminde haberleşme alanında köklü değişiklikler yaşanmıştır. Haberleşme alanında yapılan yenileşme çalışmalarının amacı halka daha iyi hizmet sunmaktır ve halkın haberleşme imkanlarından faydalanmasını sağlamaktır. Bu nedenle haberleşme teşkilatını kurmak için bir kurul oluşturuldu. Sonuç olarak 23 Ekim 1840 tarihinde "Posta Nezareti" kuruldu. Daha sonra bu kurumda istihdam etmek üzere gerekli elemanları yetiştirilme çalışmaları kapsamında değişik eğitim kurumları oluşturuldu. Sonuç olarak postacılıkta Osmanlı Devleti yeni bir döneme başlamış ve yapılan çalışmalardan istenilen sonuçlar alınmıştır.

Avrupa'da telgrafın bulunmasının haberleşme dünyasında yeni bir adım olarak karşımıza çıkması ile birlikte telgrafın ülkemize gelişi posta teşkilatında da değişikliğe sebep olmuştur. Kırım harbi sırasında çekilen ilk hat ile ülkemize giren

---

<sup>55</sup> M.Tayyib Gökbilgin, *Tanzimat Hareketinin Osmanlı Müesseselerine ve Teşkilatına Etkileri*, Belleten, Cilt:31, Sayı:121-124, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 1967, s. 93

telgraf için ayrıca bir kurum oluşturuldu. Fakat yaptığı iş olarak birbirine çok yakın olması hasebiyle bu iki kurum birleştirildi. Posta Nezareti İle Telgraf Müdürlüğü 21 Eylül 1871'de Posta ve Telgraf Nezareti olarak birleştirildi.

Osmanlı Devleti'nde telefon ve posta teşkilatı yabacılara verilen ayrıcalıklar nedeniyle ile tehlike altındaydı. Cumhuriyetin ilanı ile birlikte haberleşme alanında ulusal bir anlayış benimsendi. Posta teşkilatımız İstiklal Savaşı sırasında da askeri istihbarat açısından büyük yararlılık göstermiş ve savaşın kazanılmasında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Cumhuriyetin ilk dönemlerinde de posta, telgraf ve telefon teşkilatında köklü değişiklikler yaşanmıştır.

Günümüze bakıldığında modern yapısı ile karşımıza çıkan posta teşkilatı büyük aşamalar kaydetmiştir. T.B.M.M.'de kabul edilen 13.07.1953 tarih ve 6145 sayılı kanunla Kamu İktisadi Teşebbüsü ( KİT) olan PTT Genel Müdürlüğü 480, 08.06.1984 tarih ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kamu İktisadi Kuruluşu ( KİK) Statüsüne geçmiştir.<sup>56</sup>

18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğü'nün, T.C.Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon A.Ş.<sup>57</sup> şeklinde yeniden yapılandırılması öngörülmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren Genel Müdürlüğümüz T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü adı altında çalışmaya başlamıştır. “ T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü (P.İ.)” olan Kuruluşumuzun adı “T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü (PTT)” olarak değiştirilmiştir.<sup>58</sup>

PTT'nin yürüttüğü hizmetler yurdun her tarafında açık ve kapalı mektuplar ve posta kartlarını kabul etmek, taşımak ve dağıtmak, 2813 sayılı Telsiz Kanunu hükümleri saklı kalmak kaydıyla, halka hizmet veren gişelerdeki telgraf, teleks, telepost gibi uç tesisleri ile telgraf muhabere cihazlarını kurmak ve işletmek olarak sıralanabilir. Bunların haricinde gazete, dergi ve kitaplar ile her türlü basılmış kâğıtlar, tebliğ kâğıtları, küçük paketler, değer konulmuş ve konulmamış posta kolilerinin kabulü, taşınması ve dağıtılması, posta bonoları ile posta ve telgraf havale

---

<sup>56</sup> T.B.M.M. Kanunlar Dergisi, Cilt:35, T.B.M.M., Ankara, 1953, s. 900-905

<sup>57</sup> T.B.M.M. Kanunlar Dergisi, Cilt:77, T.B.M.M., Ankara, 1994, s.479-480

<sup>58</sup> T.B.M.M. Kanunlar Dergisi, Cilt:84-1, T.B.M.M., Ankara, 2000, s.609

işlemleri, yolcu ve bagaj taşımacılığı, posta çekleri ve seyahat çeki işlemleri gibi hizmetleri düzenlemek ve yürütmek gibi işlemler de PTT'nin sorumluluğundadır.<sup>59</sup>

PTT Genel Müdürlüğü halkın sürekli yükselen beklentilerine cevap verebilmek ve müşterilerine çağdaş hizmet sunmak amacıyla mevcut hizmetlerine yenilerini eklemeye devam etmektedir. Bu kapsamda; müşteri profiline de değiştiği günümüzde çeşitli kurum ve kuruluşlarla görüşmeler sürdürülmekte ve halkın ihtiyaçlarını cevap verecek çalışmalar yapılmaktadır.

---

<sup>59</sup> PTT Genel Müdürlüğü. **Geçmişten Günümüze Posta.** ,Cem Yayınevi, Ankara; 2007, s.86



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KAMU ÇALIŞANLARINCA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK İSTANBUL AVRUPA YAKASI PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde PTT çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini algılarına yönelik yapılan çalışmanın kapsamı, amacı hipotezi ortaya konup elde edilen veriler ışığında sonuçlar değerlendirilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Metodolojisi

##### 4.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmanın konusu kamu çalışanlarınca toplam kalite yönetimi ilkelerinin algılanışını değerlendirmek üzere gerçekleştirilen bir anket çalışmasıdır. Kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimi konusundaki algılarını, beklentilerinin karşılanıp karşılanmama düzeyini ve değişik faktörlerin beklenti düzeylerini etkileyip etkilemediğine yönelik bir çalışma ortaya konulmaktadır.

##### 4.1.2. Araştırmanın Amacı

Toplam kalite yönetimi özellikle son yıllarda hizmet ve ürün ortaya koyan tüm işletmelerin üzerinde durduğu bir yönetim biçimidir. Bu nedenle dünyada ve ülkemizde toplam kalite yönetiminin kamu alanına da uygulanması söz konusudur. PTT yapısında da köklü değişiklikler yaşanmakta ve değişik yönetim biçimlerine gereksinim duyulmaktadır. İş bu nedenle kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimine ve toplam kalite yönetiminin ilkelerine yönelik algısı önemlidir. Çalışmamızın amacı ise algı düzeylerini ve çalışanların değişen özelliklerine göre ne gibi farklılıklar ortaya çıktığını tespit etmektir.

##### 4.1.3. Araştırmanın Hipotezi

H<sub>1</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de liderlik ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>2</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin çalışanların katılımı ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de çalışanların katılımı ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>3</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>4</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin tedarikçilere karşı faydaya dayanan ilişkiler ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de bu ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>5</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de söz konusu ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>6</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin verilere dayalı karar verme yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve bu ilkenin PTT'de de uygulanmasını istemektedir.

H<sub>7</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin süreç yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve PTT'de de süreç yaklaşımı ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H<sub>8</sub> : PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin yönetimde sistem yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve bu ilkenin PTT'de de uygulanmasını istemektedir.

#### **4.1.4. Anakütle ve Örnekler**

Bu çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının kamu sektöründe uygulanabilirliğinin çalışanlarca algılanışı ölçülmek istenmiştir. Toplam kalite yönetiminin birçok ilkesi kamu sektörünün yapısına uyum göstermemektedir. Kamu sektöründe toplam kalite yönetimine geçiş özel sektöre göre daha zor olmaktadır. Adaptasyon noktasında en önemli unsur olan insan göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda, kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimine yönelik algıları amaçlanmıştır.

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte PTT kurumu bir çok alanda kendisini yenilemiştir. Yaşanan en köklü değişimler de kalite anlayışı ve yönetim anlayışıdır. Bu nedenle çalışmamızda kamu kurumu olarak PTT tercih edilmiş, anketler PTT çalışanları üzerinde uygulanmıştır. PTT İstanbul Avrupa Yakası Başmüdürlüğü yapılan kalite çalışmalarının başladığı birimdir. Bu anlamda Başmüdürlük çalışanlarına yönelik yapılan anketlerden daha anlamlı sonuçlar alınacağı düşünülmüştür. Bu amaçla İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü çalışanları üzerinden araştırma yürütülmüştür. Kurum bünyesinde 107 adet kamu çalışanı bulunmaktadır. Çalışmamız bu kamu çalışanlarında 50 tanesi üzerinde uygulanmıştır. Anket formları çalışanlara elden dağıtılmış ve soruların tamamına eksiksiz cevap alınmıştır.

#### **4.1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin kamu çalışanlarınca algısını inceleyen söz konusu çalışmamızda ilk olarak toplam kalite yönetimi ve kalite ile ilgili yazılmış kitap makale, süreli yayılar, yayınlamış ya da yayınlanmamış çalışmalar ayrıntılı olarak incelenmiş ve çalışmamıza kaynak oluşturacak tanımlar ele alınmıştır. Daha sonra bu konu ile ilgili yapılan benzer çalışmalara incelenerek anketler hazırlanmıştır.

Çalışmamızda kullanılan anket EK-A sunulduğu üzere çalışanın demografik özelliklerini tespit amaçlı sorularla başlamaktadır. İlk beş soru çalışanın cinsiyetini, medeni durumunu, öğrenim durumunu, yaşını ve kamu çalışanı olarak geçirilen süreyi tespit etmek amaçlı sorulmuştur.

Servqual modeli çerçevesinde anketin demografik özelliklerini saptayan birinci bölümün ardından kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimi ilkelerine yönelik beklentilerini araştıran 20 adet soru yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışanların bu konu hakkındaki deneyimlerini belirlemek amaçlı 20 adet soru bulunmaktadır. Bakıldığında kamu çalışanlarının ilkelere yönelik beklenen ve hissedilen algı düzeylerinin tespitine yönelik 20'şer soru bulunmaktadır. Anket Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur.

Ankette verilen cevaplar bilgisayar ortamına kaydedilerek sonuçlar SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Her bir soru için aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları elde edilmiştir. Daha sonrasında sorular demografik özelliklere ve hipotezlerimize cevap oluşturma durumlarına göre gruplara ayrılarak aritmetik ortalamalar eşleştirilip karşılaştırılmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Bulgularının Ortaya Konulması ve Yorumlanması**

##### **4.2.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri**

TKY ilkelerinin PTT çalışanlarınca algılanma düzeyini ölçmek amacıyla uygulanan çalışmaya toplam 50 kişi anketi tam olarak doldurarak katkıda bulunmuştur. Söz konusu 50 kişiye ait demografik özelliklere bu bölümde yer verilmiştir. Tablo 1 e baktığımızda ankete katılan PTT kadın ve erkek personelin eşit olduğu görülmektedir.

**Tablo 1:Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**

|        | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|--------|---------|-------|-----------|-------------|
| Kadın  | 25      | 50,0  | 50,0      | 50,0        |
| Erkek  | 25      | 50,0  | 50,0      | 100,0       |
| Toplam | 50      | 100,0 | 100,0     |             |

**Şekil 1:Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı**



**Tablo 2: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılım**

|               | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|---------------|---------|-------|-----------|-------------|
| Evli          | 35      | 70,0  | 70,0      | 70,0        |
| Geçerli Bekar | 15      | 30,0  | 30,0      | 100,0       |
| Toplam        | 50      | 100,0 | 100,0     |             |

Tablo 2 ve Şekil 2 incelendiğinde ankete katılan PTT çalışanlarının %70' inin evli, %30' unun bekâr olduğu anlaşılmaktadır.

**Şekil 2: Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı**



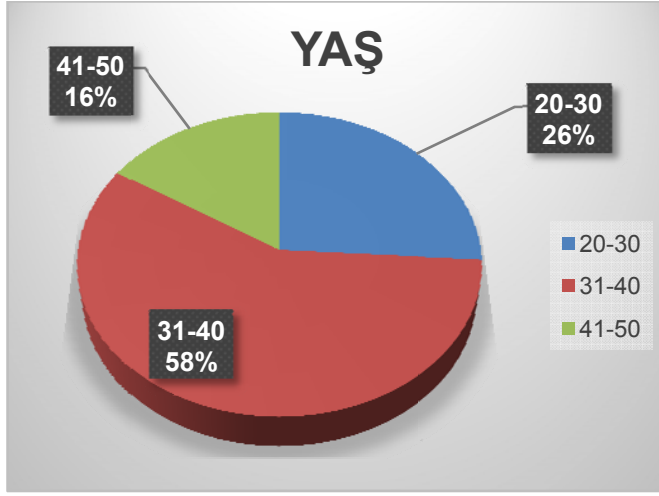
Tablo 3’de katılımcıların yaş durumuna ilişkin veriler yer almaktadır. Bu veriler bize çalışanların yüzde kaçının kadın yüzde kaçının erkek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

|               | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|---------------|---------|-------|-----------|-------------|
| 20-30         | 13      | 26,0  | 26,0      | 26,0        |
| Geçerli 31-40 | 29      | 58,0  | 58,0      | 84,0        |
| 41-50         | 8       | 16,0  | 16,0      | 100,0       |
| Toplam        | 50      | 100,0 | 100,0     |             |

Tablo 3 ve Şekil 3 incelendiğinde ankete katılan PTT personelinin büyük çoğunluğunun (%58) 40 yaşının üzerinde olduğu görülmektedir.

**Şekil 3:Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı**

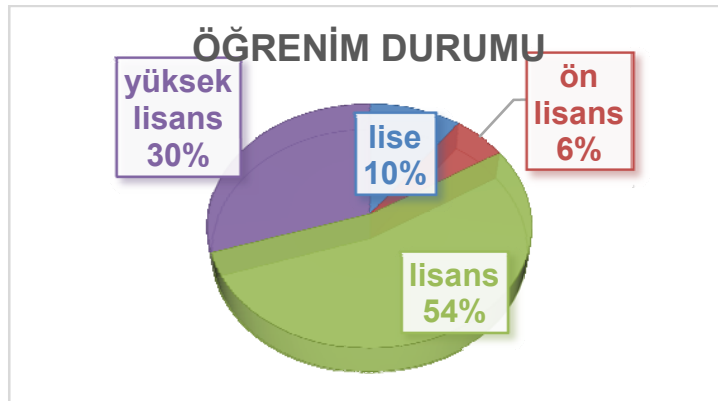


**Tablo 4:Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

|                | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|----------------|---------|-------|-----------|-------------|
| lise           | 5       | 10,0  | 10,0      | 10,0        |
| önlisans       | 3       | 6,0   | 6,0       | 16,0        |
| Geçerli lisans | 27      | 54,0  | 54,0      | 70,0        |
| yüksek lisans  | 15      | 30,0  | 30,0      | 100,0       |
| Toplam         | 50      | 100,0 | 100,0     |             |

Tablo 4 ve Şekil 4 incelendiğinde ankete katılan Ptt çalışanlarının büyük çoğunluğunun (%54) lisans mezunu olduğu görülmektedir.

**Şekil 4: Katılımcıların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı**

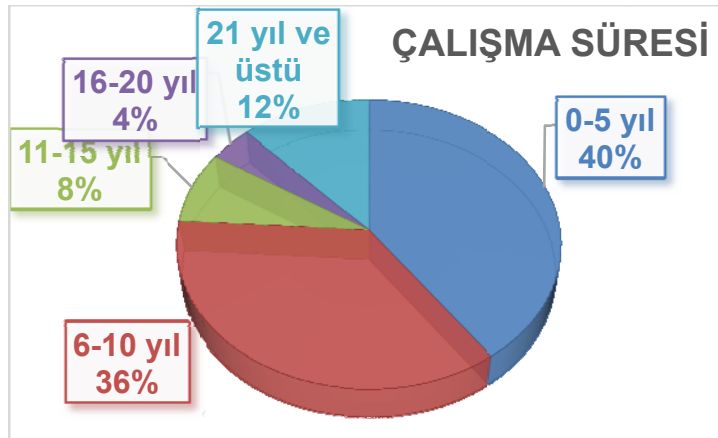


**Tablo 5: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı**

|                | Frekans | %     | Geçerli % | Kümülatif % |
|----------------|---------|-------|-----------|-------------|
| 0-5 yıl        | 20      | 40,0  | 40,0      | 40,0        |
| 6-10 yıl       | 18      | 36,0  | 36,0      | 76,0        |
| 11-15 yıl      | 4       | 8,0   | 8,0       | 84,0        |
| 16-20 yıl      | 2       | 4,0   | 4,0       | 88,0        |
| 21 yıl ve üstü | 6       | 12,0  | 12,0      | 100,0       |
| Toplam         | 50      | 100,0 | 100,0     |             |

Tablo 5 ve Şekil 5 incelendiğinde ankete katılan PTT personelinin büyük çoğunluğunu %40 ile 0-5 yıl arasında çalışan personel in oluşturduğu, bu grubu %36 ile 6-10 yıl arasında çalışan personel grubunun takip ettiğini söylemek mümkündür.

**Şekil 5: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı**



#### 4.2.2. Güvenilirlik Analizi

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin kamu çalışanlarınca algısını ölçmek üzere hazırlanan anketimizin aradığımız cevapları ne derece yansıttığı katılımcıların verdikleri cevapların sorularımıza yanıt olup olmadığına dair güvenilirlik düzeyini ölçmek üzere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu amaçla Item-Total Statistics ve Cronbach's alpha testleri uygulanmıştır.

Güvenilirlik Analizi tablosundan faktörün güvenilirliğinin  $\alpha=0.920$  yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bununla birlikte  $\alpha$  katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Bunun için Toplam Veri İstatistiği tablosunun Cronbach AlfaEtkisi sütunundaki değerlere bakıldığında H1'in çıkarılması halinde Cronbach's alpha değerimiz 0.926 değerine yükselmektedir. Ancak beklenen algı maddelerinden soru çıkarma işlemi yapılmadığından hissedilen algı maddelerinden de soru çıkarma işlemi yapmaya gerek yoktur. Bu çerçevede 20 maddenin ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılmaktadır. " $\alpha=0.920>0.70$  den olduğu için sorular güvenilir ve yeterlidir" denilebilmektedir.

**Tablo 6: Toplam Veri İstatistiği**

|     | Ölçek Ortalaması na Etkisi | Ölçek Varyansına Etkisi | Madde Toplam Kolerasyonu | Karelerin Çoklu korelasyonu | Cronbach AlfaEtkisi |
|-----|----------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------|
| h1  | 64,28                      | 190,002                 | ,133                     | ,673                        | ,926                |
| h2  | 63,70                      | 185,112                 | ,469                     | ,748                        | ,916                |
| h3  | 64,10                      | 179,398                 | ,551                     | ,725                        | ,915                |
| h4  | 64,46                      | 182,417                 | ,480                     | ,633                        | ,916                |
| h5  | 64,10                      | 176,745                 | ,674                     | ,786                        | ,912                |
| h6  | 64,72                      | 171,308                 | ,715                     | ,794                        | ,911                |
| h7  | 64,86                      | 173,143                 | ,567                     | ,704                        | ,915                |
| h8  | 64,36                      | 175,500                 | ,683                     | ,704                        | ,912                |
| h9  | 64,76                      | 176,431                 | ,602                     | ,757                        | ,914                |
| h10 | 64,78                      | 177,277                 | ,658                     | ,822                        | ,912                |
| h11 | 64,82                      | 175,130                 | ,704                     | ,766                        | ,911                |
| h12 | 64,74                      | 175,788                 | ,755                     | ,732                        | ,911                |
| h13 | 65,02                      | 171,775                 | ,746                     | ,730                        | ,910                |
| h14 | 64,84                      | 178,953                 | ,619                     | ,785                        | ,913                |
| h15 | 64,92                      | 180,034                 | ,546                     | ,797                        | ,915                |
| h16 | 64,90                      | 178,622                 | ,570                     | ,751                        | ,914                |
| h17 | 64,50                      | 181,071                 | ,444                     | ,639                        | ,917                |
| h18 | 64,24                      | 185,982                 | ,373                     | ,639                        | ,918                |
| h19 | 65,02                      | 175,040                 | ,636                     | ,738                        | ,913                |
| h20 | 65,26                      | 174,033                 | ,686                     | ,787                        | ,912                |



**Tablo 7:** Güvenilirlik Analizi

| Cronbach Alfa | Standart Verilere Dayanan Cronbach Alfa | N  |
|---------------|---|----|
| ,918          | ,920                                    | 20 |

#### 4.3.Kamu Çalışanlarına Yönelik Yapılan Çalışmanın Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde TKY yönetiminin ilkeleri ile ilgili kamu çalışanlarının algısını ölçmeye yönelik yapılan anketin sonuçları yorumlanmıştır. SPSS programında yapılan değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen ilk soru “B1: Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır” biçimindedir. Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H1: PTT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.” biçimindedir.

#### B1-H1 için :

**Tablo 8:** B1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Kararsızım              | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılıyorum             | 17         | 10,0       | 7,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 28         | 10,0       | 18,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 9:** H1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Katılmıyorum            | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Kararsızım              | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Katılıyorum             | 17         | 10,0       | 7,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 10:**B1 ve H1 İçin Test İstatistiği

|                          | b1     | h1     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 58,400 | 20,200 |
| Serbestlik Derecesi      | 4      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |

a, 0 olan hucelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum huce frekansı 10'dur.

B1 için :

$H_0$  : PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymamalıdır.

$H_1$  : PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.

O halde  $\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir." PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır." denilebilmektedir.

H1 için :

$H_0$  : PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymamaktadır.

$H_1$  : PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.

O halde  $\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de st yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır." denilebilmektedir.

**şekil 6:**B1 ve H1 Grafikleri



Tablo incelendiğinde "Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır." Düşüncesine yönelik PTT çalışanlarının beklentilerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen ikinci soru "B2: Bağlı bulunulan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır" biçimindedir. Hissedilen algıyı ölçmek için ise "H2: Bağlı bulunulan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır." biçimindedir.

B2-H2 için:

**Tablo 11:** B2 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 14         | 16,7       | -2,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 35         | 16,7       | 18,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 12:** H2 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                        | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|------------------------|------------|------------|-------|
| Katılmıyorum           | 4          | 16,7       | -12,7 |
| Katılıyorum            | 22         | 16,7       | 5,3   |
| Kesinlikle katılıyorum | 24         | 16,7       | 7,3   |
| Toplam                 | 50         |            |       |

**Tablo 13:** B1 ve H2 için Test İstatistiği

|                          | b2     | h2     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 35,320 | 14,560 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 2      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,001   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,001   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a, 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

B2 için :

H<sub>0</sub> : PTT'de bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmamalıdır.

H<sub>1</sub> : PTT'de bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır.

O halde  $\alpha=0.00<0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> reddedilir. "Bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır" denilebilmektedir.

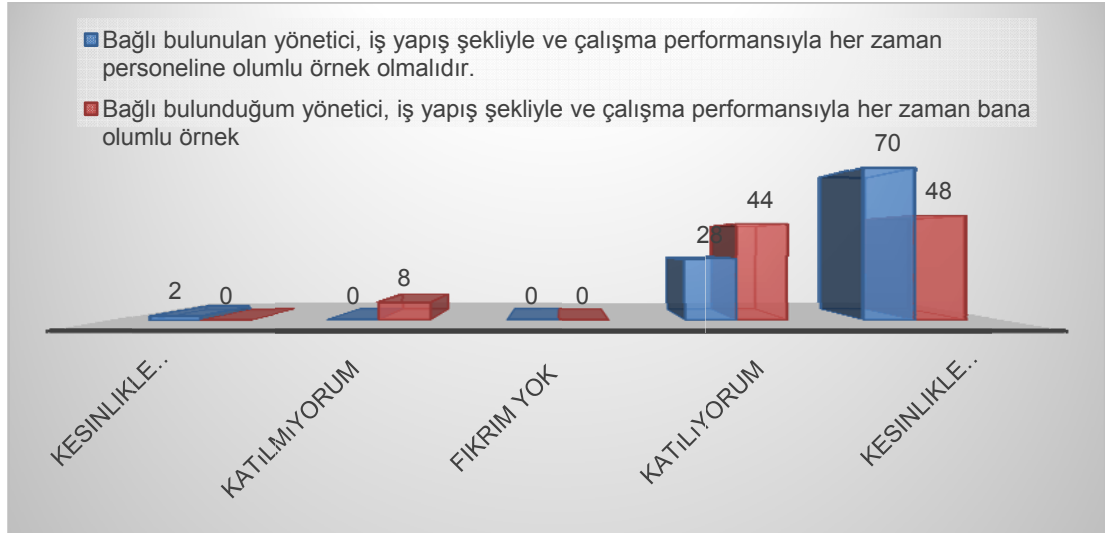
H2 için;

H<sub>0</sub> : PTT'de bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmamaktadır.

H<sub>1</sub> : PTT'de bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır.

O halde  $\alpha=0.01<0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> reddedilir." PTT'de bağlı bulunan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır." denilebilir.

**Şekil 7: B2 Ve H2 Grafikleri**



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen üçüncü soru "B3: Üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşabilmelidir. " biçimindedir. Hissedilen algıyı ölçmek için ise "H3: Üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşabilmekteyim." biçimindedir.

B3-H3 için :

**Tablo 14:** B3 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 2          | 12,5       | -10,5 |
| Katılmıyorum            | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Katılıyorum             | 15         | 12,5       | 2,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 32         | 12,5       | 19,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 15:** H3 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 6          | 10,0       | -4,0  |
| Kararsızım              | 7          | 10,0       | -3,0  |
| Katılıyorum             | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 16:** B3 ve H3 İçin Test İstatistiği

|                          | b3     | h3     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 50,320 | 23,400 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B3 için :

$H_0$  : PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılamamalıdır.

$H_1$  : PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilir.

O halde  $\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilir." denilebilmektedir.

H3 için :

$H_0$  : PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşamamaktayım.

H<sub>1</sub> : PTT’de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşabilmekteyim.

Buradan hareketle  $\alpha=0.00<0.05$  olduğu için H<sub>0</sub> reddedilir.” PTT’de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşabilmektedir” denilebilmektedir.

**Şekil 8:** B3 ve H3 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen dördüncü soru “B4: Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) kullanmasına izin verilmelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H4: Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) kullanmasına izin verilmektedir.” biçimindedir.

B4-H4 için :

**Tablo 17:**B4 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Kararsızım              | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Katılıyorum             | 21         | 10,0       | 11,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 22         | 10,0       | 12,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 18:** H4 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 9          | 10,0       | -1,0  |
| Kararsızım              | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Katılıyorum             | 25         | 10,0       | 15,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 7          | 10,0       | -3,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 19:** B4 ve H4 için Test İstatistiği

|                          | b4     | h4     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 44,400 | 32,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 4      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B4 için :

$H_0$ : PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmemelidir.

$H_1$ : PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmana izin verilmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir." denilebilmektedir.

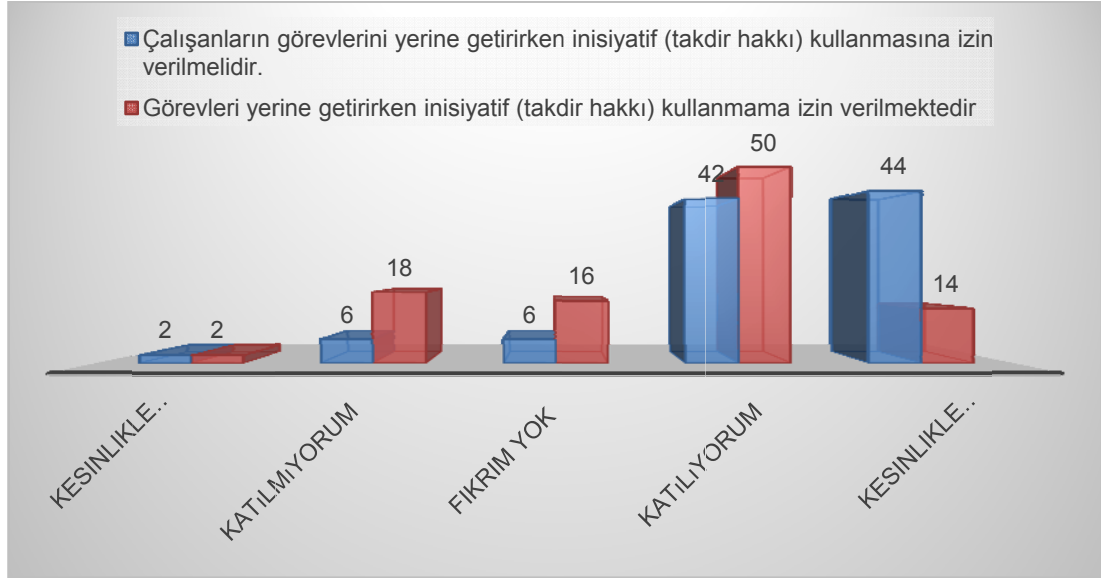
H4 için :

$H_0$ : PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmemektedir.

$H_1$ : PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmana izin verilmektedir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmektedir" deriz.

### Şekil 9: B4 ve H4 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen beşinci soru “B5: Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla tartışabilmelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H5: Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla tartışabilmelidir.” biçimindedir.

B5-H5 için :

**Tablo 20:** B5 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 16         | 16,7       | -,7   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 33         | 16,7       | 16,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 21:** H5 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 7          | 10,0       | -3,0  |
| Kararsızım              | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Katılıyorum             | 25         | 10,0       | 15,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Toplam                  | 50         |            |       |



**Tablo 22:** B5 ve H5 için Test İstatistiği

|                          | b5     | h5     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 30,760 | 40,400 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B5 için :

$H_0$  : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışamamalıdır.

$H_1$  : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmektedirler" denilebilmektedir.

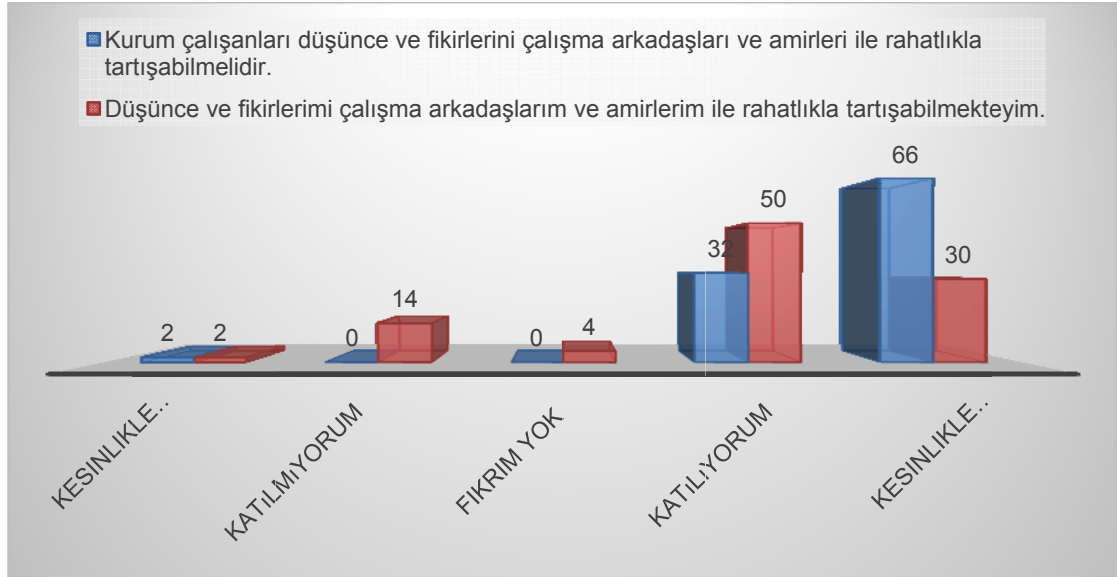
H5 için :

$H_0$  : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışamamaktayım.

$H_1$  : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmekteyim.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmekteyim" denilebilmektedir.

**Şekil 10:** B5 ve H5 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen altıncı soru “B6: Kurumlarda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H6: Kurumlarda hizmet alanların şikâyetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.” biçimindedir.

B6-H6 için :

**Tablo 23:** B6 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılmıyorum            | 15         | 16,7       | -1,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 34         | 16,7       | 17,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 24:** H6 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Katılmıyorum            | 12         | 10,0       | 2,0   |
| Kararsızım              | 9          | 10,0       | -1,0  |
| Katılıyorum             | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 10         | 10,0       | ,0    |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 25:** B6 ve H6 için Test İstatistiği

|                          | b6     | h6    |
|--------------------------|--------|-------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 32,920 | 6,600 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4     |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,159  |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,163  |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,015  |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B6 için :

$H_0$  : PTT kurumunda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmemelidir.

$H_1$  : PTT'de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT kurumunda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir" denilebilmektedir.

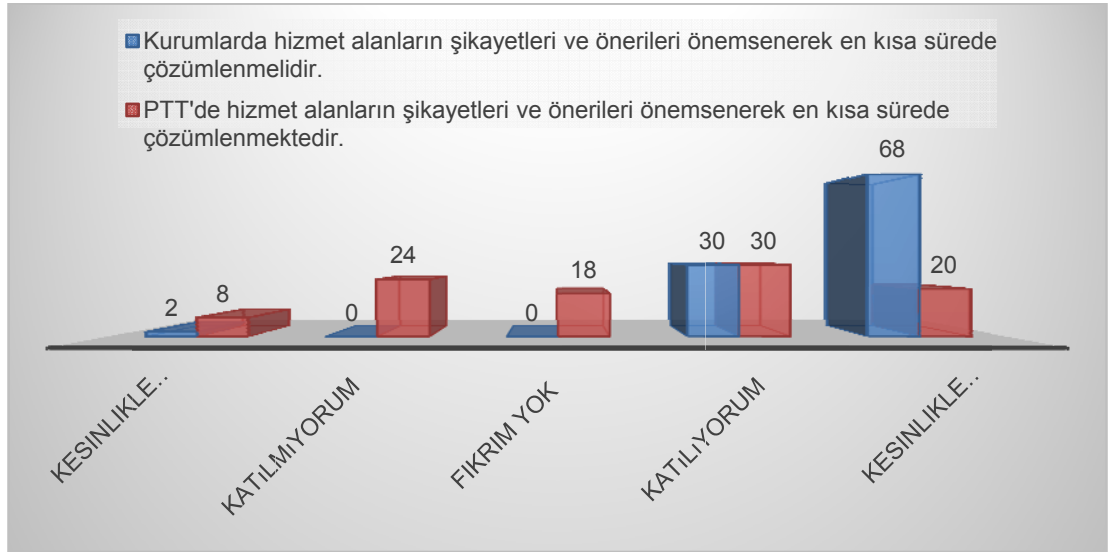
H6 için ;

$H_0$  : PTT kurumunda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmemektedir.

$H_1$  : PTT'de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir.

$\alpha=0.159>0.05$  olduğu için  $H_0$  kabul edilir. "PTT kurumunda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmemektedir" denilebilmektedir.

### Şekil 11: B6 ve H6 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen yedinci soru “B7: Çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı olmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H7: Çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı olmalıdır.” biçimindedir.

#### B7-H7 için :

**Tablo 26:** B7 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Kararsızım              | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Katılıyorum             | 8          | 12,5       | -4,5  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 40         | 12,5       | 27,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 27:** H7 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Katılmıyorum            | 13         | 10,0       | 3,0   |
| Kararsızım              | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Katılıyorum             | 17         | 10,0       | 7,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 10         | 10,0       | ,0    |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 28:** B7 veH7 için Test İstatistiği

|                          | b7     | h7     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 83,280 | 12,600 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,013   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,013   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,001   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B7 için :

$H_0$  : PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmalıdır." denilebilmektedir.

H7 için :

$H_0$  : PTT'de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı yoktur.

$H_1$  : PTT'de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı vardır.

$\alpha=0.013<0.05$  olduğu için  $H_1$  reddedilir. "PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı yoktur." denilebilmektedir.

**Şekil 12:** B7 ve H7 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen sekizinci soru “B8: Kurumlarda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H8: Kurumlarda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.” biçimindedir.

**B8-H8 için :**

**Tablo 29:** B8 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Katılmıyorum            | 2          | 12,5       | -10,5 |
| Katılıyorum             | 22         | 12,5       | 9,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 25         | 12,5       | 12,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 30:** H8 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Katılmıyorum            | 6          | 10,0       | -4,0  |
| Kararsızım              | 5          | 10,0       | -5,0  |
| Katılıyorum             | 27         | 10,0       | 17,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 9          | 10,0       | -1,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 31:** B8 ve H8 için Test İstatistiği

|                          | b8     | h8     |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 39,120 | 38,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B8 için :

$H_0$  : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır." denilebilmektedir.

H8 için :

$H_0$  : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmamaktadır.

$H_1$  : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır" denilebilmektedir

**Şekil 13:** B8 ve H8 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen dokuzuncu soru “B9: Hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalılar.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H9: Hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalılar.” biçimindedir.

B9-H9 için :

**Tablo 32:** B9 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılmıyorum            | 11         | 16,7       | -5,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 38         | 16,7       | 21,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 33:** H9 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Katılmıyorum            | 10         | 10,0       | ,0    |
| Kararsızım              | 12         | 10,0       | 2,0   |
| Katılıyorum             | 17         | 10,0       | 7,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 7          | 10,0       | -3,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |



**Tablo 34:** Tablo 34: B9 ve H9 için Test İstatistiği

|                          | b9     | h9    |
|--------------------------|--------|-------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 43,960 | 9,800 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4     |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,044  |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,044  |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,003  |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B9 için :

$H_0$  : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymalıdır.

$H_1$  : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır" denilebilmektedir

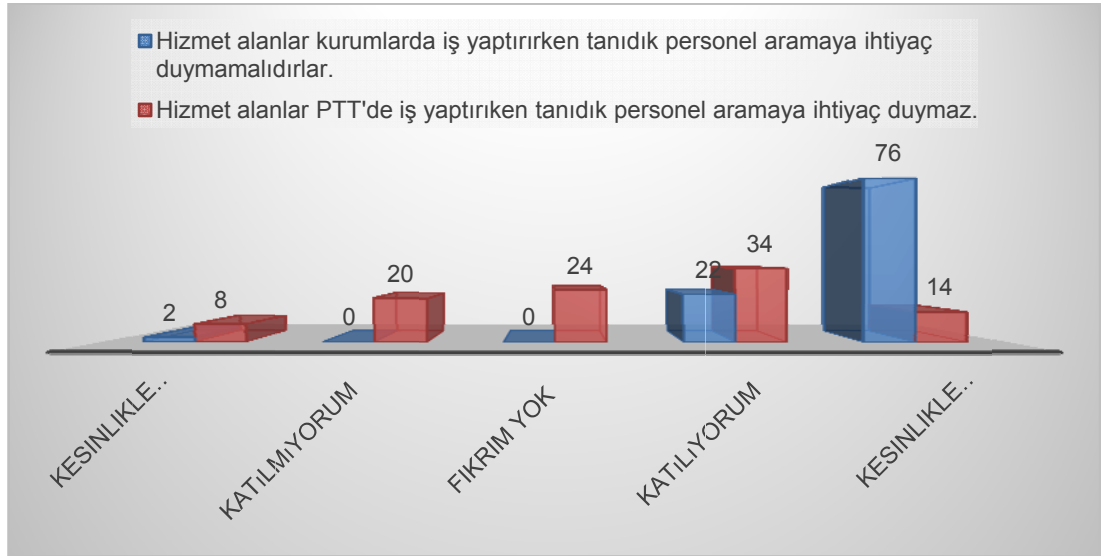
H9 için :

$H_0$  : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duyarlar.

$H_1$  : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar.

$\alpha=0.044<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar." denilebilmektedir.

**Şekil 14:** B9 ve H9 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen onuncu soru “B10: Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H10: Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır.” biçimindedir.

B10-H10 için :

**Tablo 35:** B9 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Kararsızım              | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Katılıyorum             | 15         | 12,5       | 2,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 33         | 12,5       | 20,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 36:** H10 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 13         | 10,0       | 3,0   |
| Kararsızım              | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Katılıyorum             | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 6          | 10,0       | -4,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 37:** B10 ve H10 için Test İstatistiği

|                          | b10    | h10    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 55,280 | 15,600 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,004   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,004   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B10 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almamalıdır.

$H_1$  : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır." denilebilmektedir.

H10 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almamaktadır.

$H_1$  : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır.

$\alpha=0.004<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır" denilebilmektedir.

**Şekil 15: B10 ve H10 Grafikleri**



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on birinci soru “B11: TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H11:TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.” biçimindedir.

B11-H11 için :

**Tablo 38:**B11 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Kararsızım              | 3          | 12,5       | -9,5  |
| Katılıyorum             | 17         | 12,5       | 4,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 29         | 12,5       | 16,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 39:** H11 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Katılmıyorum            | 14         | 10,0       | 4,0   |
| Kararsızım              | 11         | 10,0       | 1,0   |
| Katılıyorum             | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 5          | 10,0       | -5,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 40:** B11 ve H11 için Test İstatistiği

|                          | b11    | h11    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 41,200 | 17,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,002   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,002   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B11 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmamalıdır.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır." denilebilmektedir.

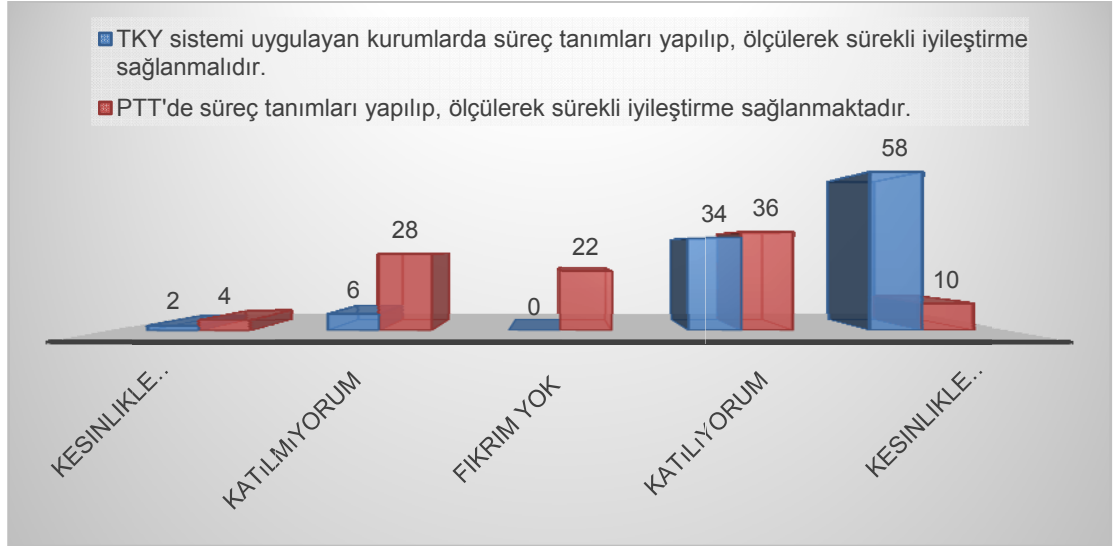
H11 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmamaktadır.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

$\alpha=0.002<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır." denilebilmektedir.

### Şekil 16: B11 ve H11 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on ikinci soru “B12: Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H12: PTT yenilikçidir ve dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.” biçimindedir.

B12-H12 için :

**Tablo 41:**B12 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 16         | 16,7       | -,7   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 33         | 16,7       | 16,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 42:** H12 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 16         | 16,7       | -,7   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 33         | 16,7       | 16,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 43:** B12 ve H12 İçin Test İstatistiği

|                          | b12    | h12    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 30,760 | 23,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dur.

B12 için :

$H_0$  : Kurumlar yenilikçi olmamalıdır, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmemelidir.

$H_1$  : Kurumlar yenilikçi olmalıdır, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "Kurumlar yenilikçi olmalıdır ve dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmelidir" denilebilmektedir.

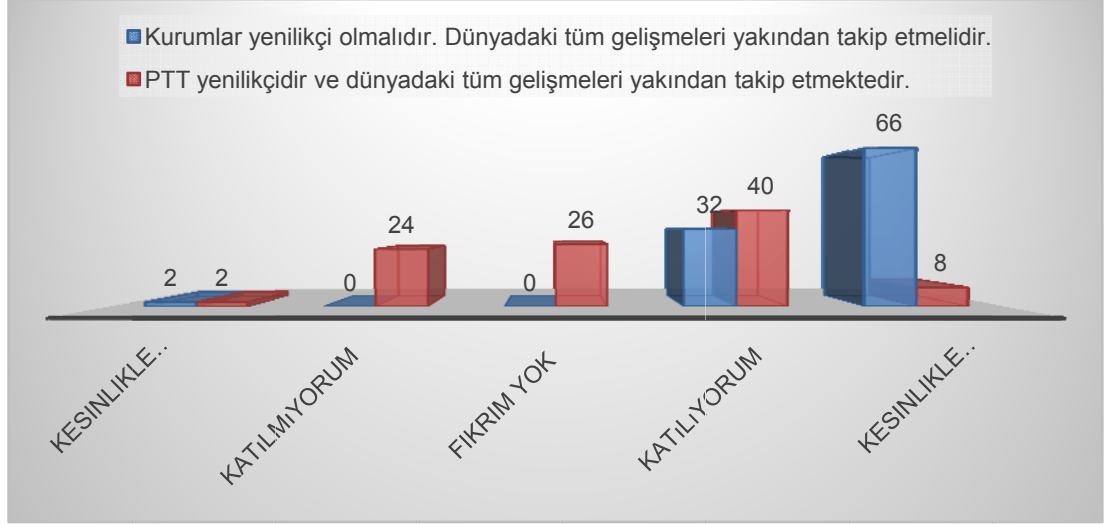
H12 için :

$H_0$  : PTT yenilikçi değildir, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmemektedir.

$H_1$  : PTT yenilikçidir, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmektedir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT yenilikçidir ve dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmektedir." denilebilmektedir.

**şekil 17:** B12 Ve H12 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on üçüncü soru “B13: Kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H13: PTT’ de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur.” biçimindedir.

B13-H13 için :

**Tablo 44:** B13 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılmıyorum            | 11         | 16,7       | -5,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 38         | 16,7       | 21,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 45:** H13 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 5          | 10,0       | -5,0  |
| Katılmıyorum            | 16         | 10,0       | 6,0   |
| Kararsızım              | 7          | 10,0       | -3,0  |
| Katılıyorum             | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |



**Tablo 46:** B13 H13 İçin Test İstatistiği

|                          | b13    | h13    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 43,960 | 17,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,002   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,002   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B13 için :

$H_0$  : PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygun olmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygun olmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır." denilebilmektedir.

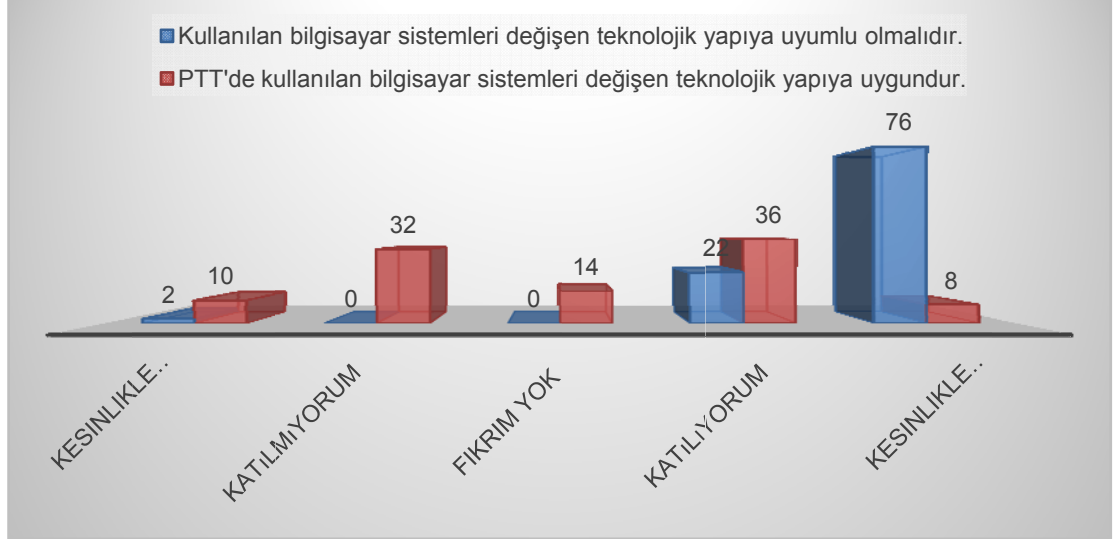
H13 için :

$H_0$  : PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygun değildir.

$H_1$  : PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur.

$\alpha=0.002<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur." denilebilmektedir.

**Şekil 18:** B13 ve H13 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on dördüncü soru “B14: Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H14: PTT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır.” biçimindedir.

B14-H14 için :

**Tablo 47:** B14 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 14         | 16,7       | -2,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 35         | 16,7       | 18,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 48:** H14 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 10,0       | -9,0  |
| Katılmıyorum            | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Kararsızım              | 11         | 10,0       | 1,0   |
| Katılıyorum             | 20         | 10,0       | 10,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 49:** B14 ve H14 için Test İstatistiği

|                          | b14    | h14    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 35,320 | 25,600 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B14 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır" denilebilmektedir.

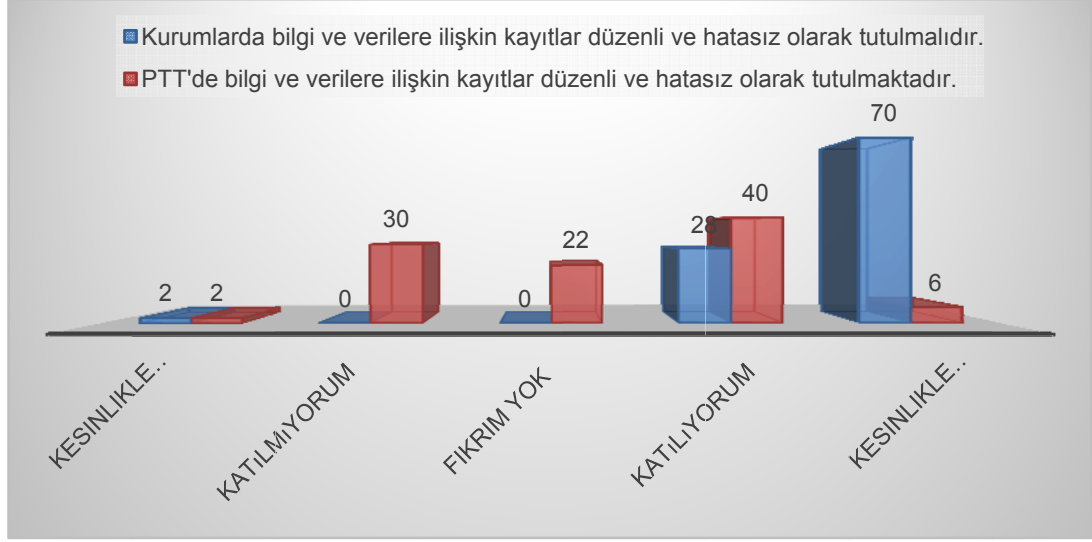
H14 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmamaktadır.

$H_1$  : PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır" denilebilmektedir.

**Şekil 19:** B14 ve H14 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on beşinci soru “B15: TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H15: PTT’ de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.” biçimindedir.

B15-H15 için :

**Tablo 50:** B15 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 17         | 16,7       | ,3    |
| Kesinlikle katılıyorum  | 32         | 16,7       | 15,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 51:** H15 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Katılmıyorum            | 13         | 10,0       | 3,0   |
| Kararsızım              | 13         | 10,0       | 3,0   |
| Katılıyorum             | 18         | 10,0       | 8,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 3          | 10,0       | -7,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 52:** B15 ve H15 için Test İstatistiği

|                          | b15    | h15    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 28,840 | 18,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,001   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,001   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B15 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmemelidir.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir." denilebilmektedir.

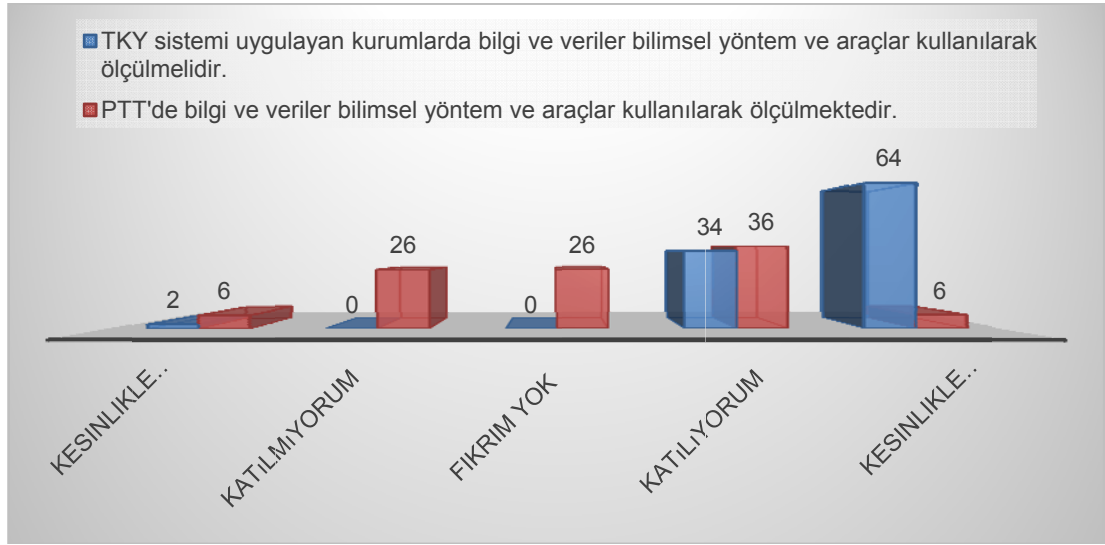
H15 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmemektedir.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.

$\alpha=0.001<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir" denilebilmektedir

**Şekil 20:** B15 ve H15 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on altıncı soru “B16: TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir.”Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H16: PTT’ de ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmiştir.” biçimindedir.

B16-H16 için :

**Tablo 53:** B16 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Kararsızım              | 2          | 12,5       | -10,5 |
| Katılıyorum             | 19         | 12,5       | 6,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 28         | 12,5       | 15,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 54:** H16 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 5          | 10,0       | -5,0  |
| Katılmıyorum            | 10         | 10,0       | ,0    |
| Kararsızım              | 11         | 10,0       | 1,0   |
| Katılıyorum             | 22         | 10,0       | 12,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 55:** B16 ve H16 için Test İstatistiği

|                          | b16    | h16    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 42,000 | 23,400 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5'dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B16 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmemelidir.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir" denilebilmektedir.

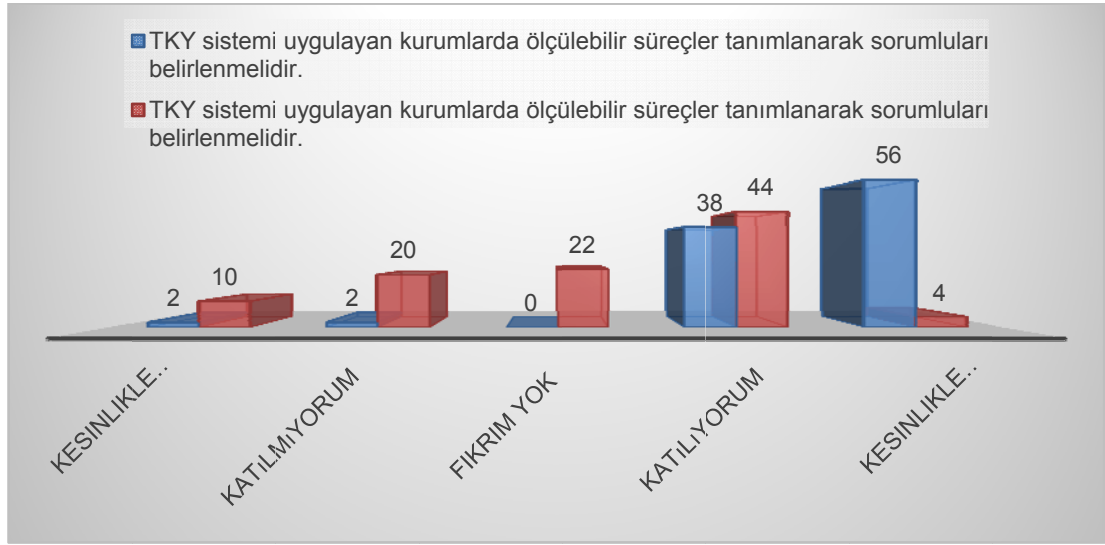
H16 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmemiştir.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmiştir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmiştir" denilebilmektedir.

**Şekil 21:** B16 ve H16 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on yedinci soru “B17: Yapılan iş, çalışanların eğitimine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H17: Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.” biçimindedir.

B17-H17 için :

**Tablo 56:** B17 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 14         | 16,7       | -2,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 35         | 16,7       | 18,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 57:** H17 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Katılmıyorum            | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Kararsızım              | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Katılıyorum             | 26         | 10,0       | 16,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |



**Tablo 58:** B17 ve H17 için Test İstatistiği

|                          | b17    | h17    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 35,320 | 33,600 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B17 için :

$H_0$  : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır" denilebilmektedir

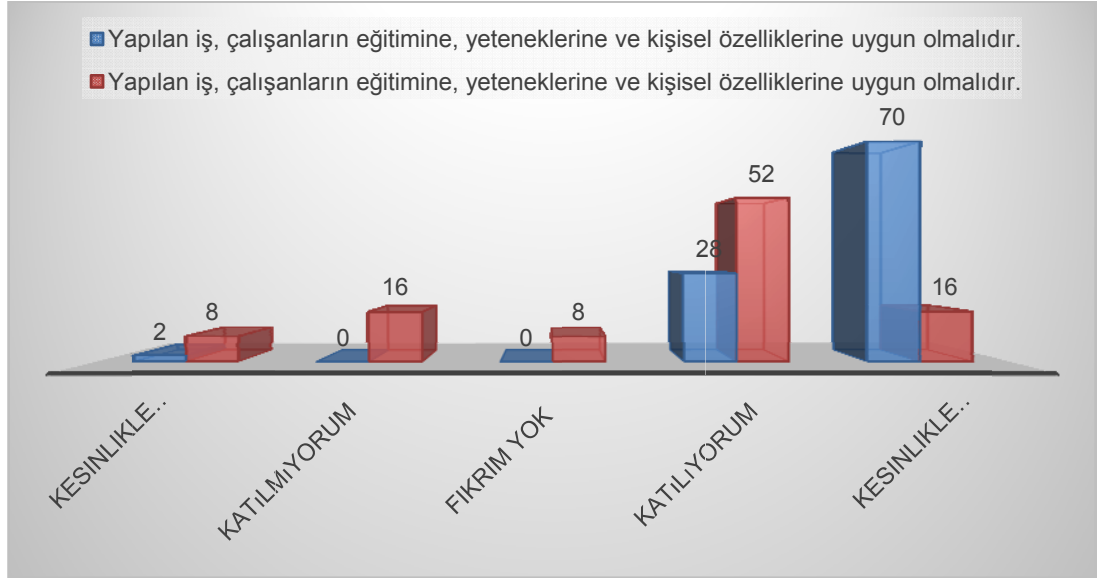
H17 için :

$H_0$  : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun değildir.

$H_1$  : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygundur.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitime , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygundur" denilebilmektedir.

**Şekil 22:** B17 ve H17 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on sekizinci soru “B18: TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H18: PTT’ de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.” biçimindedir.

B18-H18 için :

**Tablo 59:** B18 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 12,5       | -11,5 |
| Kararsızım              | 2          | 12,5       | -10,5 |
| Katılıyorum             | 16         | 12,5       | 3,5   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 31         | 12,5       | 18,5  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 60:** H18 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Katılmıyorum            | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Kararsızım              | 11         | 10,0       | 1,0   |
| Katılıyorum             | 25         | 10,0       | 15,0  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 10         | 10,0       | ,0    |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 61:** B18 ve H18 için Test İstatistiği

|                          | b18    | h18    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 47,760 | 35,400 |
| Serbestlik Derecesi      | 3      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,000   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,000   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,000   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 12.5' dur.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B18 için :

$H_0$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamamalıdır.

$H_1$  : TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsmalıdır" denilebilmektedir.

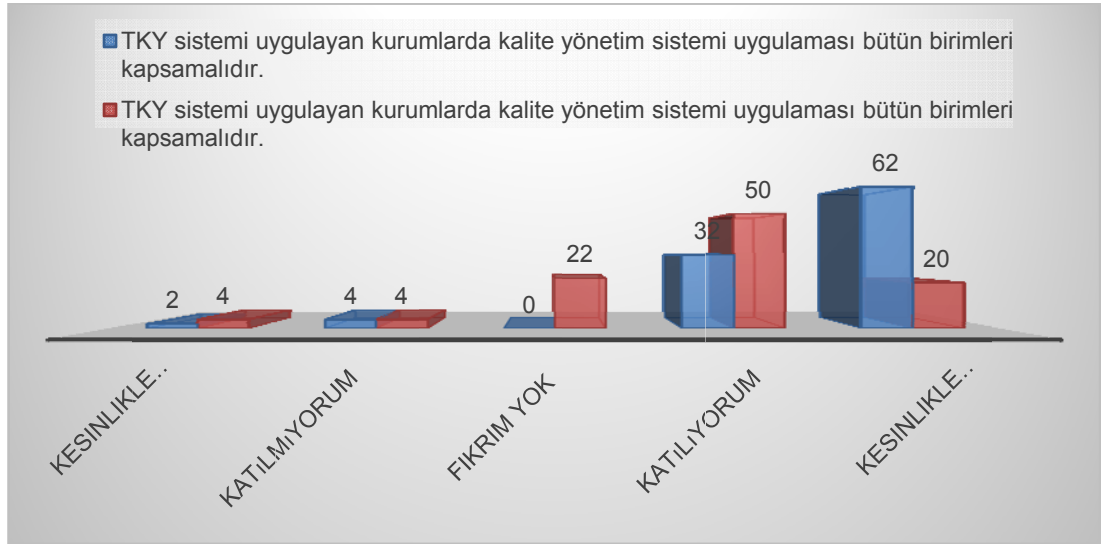
H18 için :

$H_0$  :PTT' de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamamaktadır.

$H_1$  : PTT' de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  reddedilir. "TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır" denilebilmektedir.

### Şekil 23: B19 ve H19 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen on dokuzuncu soru “B19: Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H19: PTT’ de birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir.” biçimindedir.

B19-H19 için :

**Tablo 62:** 19 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 13         | 16,7       | -3,7  |
| Kesinlikle katılıyorum  | 36         | 16,7       | 19,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 63:** H19 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 6          | 10,0       | -4,0  |
| Katılmıyorum            | 13         | 10,0       | 3,0   |
| Kararsızım              | 10         | 10,0       | ,0    |
| Katılıyorum             | 17         | 10,0       | 7,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 4          | 10,0       | -6,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 64:** B19 ve H19 için Test İstatistiği

|                          | b19    | h19    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 37,960 | 11,000 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,027   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,027   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,003   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7 'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B19 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmamalıdır.

$H_1$  : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  red edilir. "PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır" denilebilmektedir

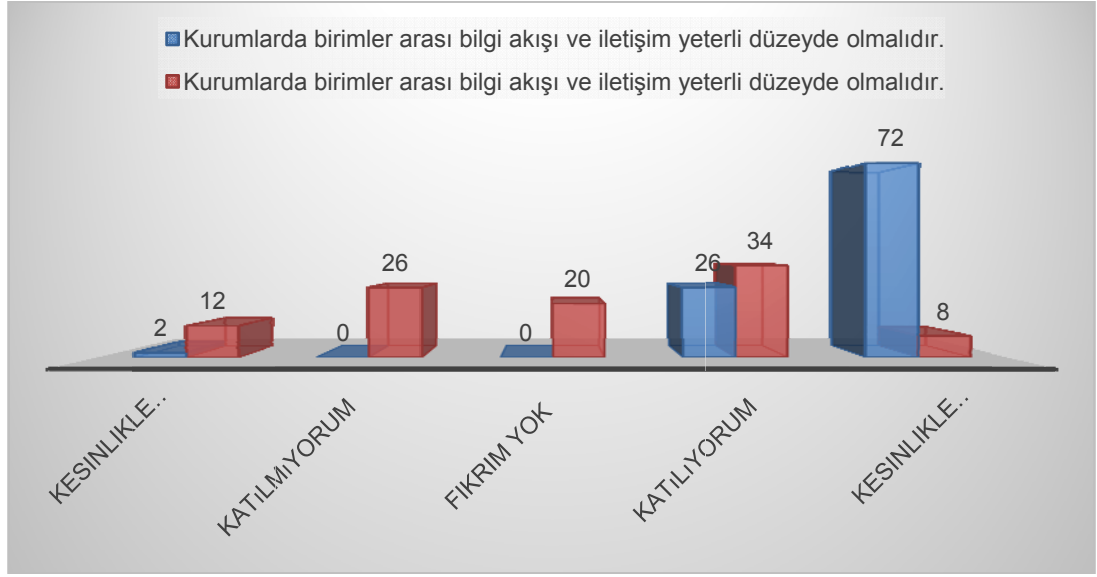
H19 için :

$H_0$  : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde değildir.

$H_1$  : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir.

$\alpha=0.027<0.05$  olduğu için  $H_0$  red edilir. "PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir" denilebilmektedir.

**Şekil 24:** B19 ve H19 Grafikleri



Ankette çalışanlara beklenen algıyı ölçmek üzere yöneltilen yirminci soru “B20: Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemelidir.” Hissedilen algıyı ölçmek için ise “H20: PTT’ de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemektedir.” biçimindedir.

B20-H20 için :

**Tablo 65:** B20 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 1          | 16,7       | -15,7 |
| Katılıyorum             | 17         | 16,7       | ,3    |
| Kesinlikle katılıyorum  | 32         | 16,7       | 15,3  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 66:** H20 Sorusuna Verilen Cevaplar

|                         | Gözlenen N | Beklenen N | Kalan |
|-------------------------|------------|------------|-------|
| Kesinlikle katılmıyorum | 8          | 10,0       | -2,0  |
| Katılmıyorum            | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Kararsızım              | 10         | 10,0       | ,0    |
| Katılıyorum             | 15         | 10,0       | 5,0   |
| Kesinlikle katılıyorum  | 2          | 10,0       | -8,0  |
| Toplam                  | 50         |            |       |

**Tablo 67:** B20 ve H20 için Test İstatistiği

|                          | b20    | h20    |
|--------------------------|--------|--------|
| Ki Kare Test İstatistiği | 28,840 | 11,800 |
| Serbestlik Derecesi      | 2      | 4      |
| Yaklaşık p Değeri        | ,000   | ,019   |
| Gerçek p Değeri          | ,000   | ,019   |
| Nokta Olasılığı          | ,000   | ,002   |

a 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 16.7'dir.

b 0 olan hücrelerde frekansların beşten az olduğu var sayılmıştır. Beklenen minimum hücre frekansı 10'dur.

B20 için :

$H_0$  : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklememelidir.

$H_1$  : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemelidir.

$\alpha=0.00<0.05$  olduğu için  $H_0$  red edilir. "PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemelidir" denilebilmektedir

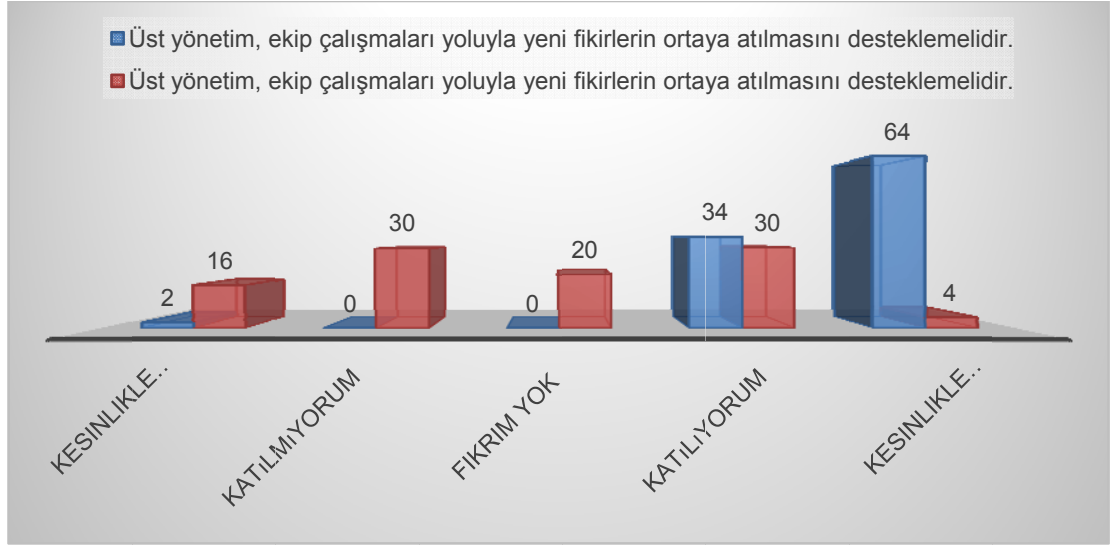
H20 için :

$H_0$  : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklememektedir.

$H_1$  : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemektedir.

$\alpha=0.019<0.05$  olduğu için  $H_0$  red edilir. "PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemektedir." denilebilmektedir.

**Şekil 25 : B20 ve H20 Grafikleri**





## SONUÇ

Son yıllarda özel şirketlerde uygulamalarını gördüğümüz toplam kalite yönetimi ve ilkelerinin kamu sektörüne yayıldığı gözlemlenmektedir. Herhangi bir yeniliğin bir kurum veya kuruluşa adapte edilebilmesi için öncelikli gerekliliklerden birisi kurum içerisindeki çalışanların söz konusu değişikliği benimsemesi ve değişiklik hakkında söz sahibi olmasıdır. Çalışanların alınan kararlarda etkin olmadığı bir değişim kurum içerisinde benimsenmeyecek ve gerçek bir değişim yaşanmayacaktır.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç ise kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimine geçişte kurumların benimsemesi gereken ilkelere yönelik algılarını tespit etmek olmuştur. Bu amaçla İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğü'nde 50 çalışana anket uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS programı aracılığı ile tasnif edilmiştir.

Yaptığımız çalışmada çalışanlara uygulanan anketin ilk üç sorusu toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesi yönelik sorulardır. Ankette beklenen ve hissedilen algıyı ölçmek üzere sorular sorulmuştur. Beklenen algıyı ölçmek üzere aşağıdaki sorular personele yöneltilmiştir:

B<sub>1</sub>: PTT'de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.

B<sub>2</sub>: PTT'de bağlı bulunulan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır

B<sub>3</sub>: PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilir.

Yapılan çalışmada hissedilen algıya yönelik ise şu sorular yöneltilmiştir.

H<sub>1</sub>: PTT'de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.

H<sub>2</sub>: PTT'de bağlı bulunulan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır

H<sub>3</sub>: PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilirlerdir.

"PTT'de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır."PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu görülmekte bunun yanı sıra beklenen algıyla hissedilen algı arasındaki fark göze çarpmaktadır.

"PTT'de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır."görüşüne PTT çalışanlarının %16' sı katılmıyorum, %8' i kesinlikle katılmıyorum yanıtını vermektedir. Anılan hususa ilişkin bir takım gelişmeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

"PTT'de bağlı bulunulan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır." PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında büyük fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %70 i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %28'i ise katılıyorum yanıtı verirken;

"PTT'de bağlı bulunulan yönetici iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmaktadır."görüşüne katılımcıların %48'i nin kesinlikle katılıyorum ,%44'ünün katılıyorum, %8'inin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir. Anılan hususa ilişkin bir takım gelişmeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

"PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilirlerdir." PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında büyük fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %64 i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %2'i ise katılıyorum yanıtı verirken;

"PTT'de çalışanlar üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşılabilirlerdir."görüşüne katılımcıların %36'sının kesinlikle katılıyorum , %36'ının katılıyorum, %12s'inin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir. Anılan hususa ilişkin bir takım gelişmeler yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır ki, PTT çalışanların toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesine olumlu bakmaktadır. PTT yönetim anlayışında ve kalite anlayışında son yıllarda büyük değişiklikler yaşamakta olan bir kamu kurumudur. Benimsenen yeni anlayışla beraber toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesinin kurum kültürüne yerleştirilmesine yönelik çalışmalar yürütülmüştür. Yapılan çalışma PTT bünyesinde çalışan kamu personelinin bu yeni çalışmalarla birlikte gelen liderlik anlayışını benimsediğini göstermektedir.

Anket çalışmasındaki dört ve beşinci sorular toplam kalite yönetiminin çalışanların yönetime katılımı ilkesine yönelik sorulardır. Beklenen algıyı ölçmek üzere çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

B<sub>4</sub>: PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.

B<sub>5</sub> : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmelidir.

Yapılan çalışmada hissedilen algıyı ölçmek üzere yöneltilen sorular ise şu şekildedir:

H<sub>4</sub>: PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmektedir.

H<sub>5</sub> : PTT'de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmektedir.

'PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.' PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında büyük fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %44 ü bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %42'si ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmana izin verilmektedir.' görüşüne katılımcıların %34'ünün kesinlikle katılıyorum , %50'inin katılıyorum, %18'nin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

“PTT’de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmelidir” PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %66 sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %32’ si ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘PTT’de çalışanlar düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatça tartışabilmektedir.”görüşüne katılımcıların %30’unun kesinlikle katılıyorum , %50’inin katılıyorum, %14’ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

Yapılan birçok çalışma neticesinde her türlü kurum ve kuruluşta en yüksek düzeyde verim elde edebilmek için en önemli şartlardan biri katılım anlayışıdır. Bu anlamda PTT kamu kurumu olarak gerekli önlemleri almakta ve yapılan yenilikleri takip etmektedir. Son yıllarda yaptığı çalışmalarla birer iç müşteri olarak gördüğü kurum çalışanlarının fikirlerini almak amaçlı değişik projeler yürütmektedir. Toplam kalite yönetiminin önemli ilkelerinden birisi olan çalışanların katılımı konusunda yürütülecek çalışmaları “Kalite El Kitabı” nda belirtmektedir. “Kalite El Kitabı” PTT’nin kaliteyi artırmak amaçlı benimsediği politikaları paylaştığı bir kitapçık olup 11/02/2014 tarihinde yayınlanmış, 09/02/2015 tarihinde revize edilmiştir.

Dahası “Çok İyi Bir Fikrim Var” isimli bir proje geliştirilmiştir. Bu proje kapsamında çalışanların yaratıcı, yenilikçi, düzenleyici, önleyici ve iyileştirici önerilerini değerlendirmek, uygulamaya karar verilen önerilerini hayata geçirmek ve sonuçları izleyip çalışanlara maddi ve manevi katkı sağlayacak katılımcı bir yönetim sistemi oluşturmak amaçlanmıştır. Yaptığımız anketten elde ettiğimiz veriler bize göstermektedir ki Ptt kurum çalışanları katılım anlayışında yapılan çalışmaları benimsemiştir.

Yapılan anketin sonraki dört sorusu toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesine yöneliktir. Beklenen algıyı ölçmek üzere aşağıdaki sorular personele yöneltilmiştir:

B<sub>6</sub> : PTT’de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemseneren kısa sürede çözümlenmelidir.

B<sub>7</sub> : PTT’de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmalıdır.

B<sub>8</sub> : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.

B<sub>9</sub> : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.

Yapılan ankette hissedilen algıyı ölçmek için ise şu sorular çalışanlara yöneltilmiştir:

H<sub>6</sub> : PTT'de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemseneren kısa sürede çözümlenmektedir.

H<sub>7</sub> : PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmaktadır.

H<sub>8</sub> : PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.

H<sub>9</sub> : PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamaktadırlar.

"PTT'de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemseneren kısa sürede çözümlenmelidir." PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %68 i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %30' u ise katılıyorum yanıtı verirken;

"PTT'de çalışanlar hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemseneren kısa sürede çözümlenmektedir." görüşüne katılımcıların %20'sinin kesinlikle katılıyorum , %30'unun katılıyorum, %24'ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

"PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmaktadır."PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında büyük fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %80 ni bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %16' sı ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı olmaktadır.'" görüşüne katılımcıların %20'unun kesinlikle katılıyorum, %24'sinin katılıyorum, %26'sinin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir

"PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır." PTT alışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT alışanlarının %50 sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %44' si ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.'"görüşüne katılımcıların %18'unun kesinlikle katılıyorum , %54'ının katılıyorum, %32'ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir

"PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır"lar "PTT alışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT alışanlarının %76 sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %22' si ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamaktadırlar.' 'görüşüne katılımcıların %14'ünün kesinlikle katılıyorum %50'ının katılıyorum, %34'ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir

Elde edilen verilerle varılan sonuç göstermektedir ki beklenen ve hissedilen algı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yani PTT kurumu çalışanları toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesine olumlu bakmaktadır ve kurumun da bu konu ile ilgili gereken çalışmaları yaptığını düşünmektedir. Nitekim PTT kurumunda kaliteye yönelik yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu müşteri memnuniyetine yönelik çalışmalardan oluşmaktadır.

PTT kurumunun müşteri memnuniyetine yönelik yaptığı birçok çalışma mevcuttur. PTT kalite yönetim sistemi performansının göstergelerinden biri olan müşteri şartlarının ne lde karşılandığı hakkında ki müşteri algılaması ile ilgili bilgileri izler. Bunun için anketler, öneriler, dilekler ve şikayetler yazılı ya da szli olarak yapılan birebir görüşmeler, bimer, info, ağrı merkezi vb. metotlar ve iletişim

kanallarını kullanır. Gelen şikayet ve önerilere, "Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi Prosedürü"ne göre işlem yapılır. Buralardan elde edilen bilgiler analiz edilerek değerlendirilir ve sürekli iyileştirme mantığı içerisinde müşteri memnuniyeti arttırılmaya çalışılır. Bu sistemin birçok basamağı bulunmaktadır. En alt basamaktan en üst basamağa kadar bütün süreç takip edilmektedir. PTT kurumu bu görüşlere büyük önem vermekte ve anında müşteriye geri dönüş yapmaktadır.

PTT' nin bu çalışmayı yürütürken amacı hizmet standartlarını ve kaliteyi arttırmak, yüksek müşteri memnuniyetini sağlamak, kurumun rekabet gücünü arttırmak, iş akışlarında verimlilik sağlamak, şikayetlerin standart ve sistematik bir şekilde ele alınmasını sağlamak ve şikayetlerin kayıt altına alınıp raporlanmasını sağlamaktır.

Dahası PTT kurumu kalite konusundaki en önemli belgelerden biri olan İSO 10002 almaya da hak kazanmıştır. Bu belgeyi almaya hak kazanan sayılı kurumlarında biri olan PTT, bu anlamda gereken bütün çalışmaları yapmıştır. İSO 10002 belgesini almak için gereken belli şartlar şu şekilde sıralanabilir; her bir müşterinin şikayetine aynı hatayı tekrarlamamak için fırsat olarak değerlendirmek, şikayet eden müşterinin hiç şikayet etmeyen müşterinden daha değerli olduğu fikrini benimsemek, şikayetlere uygun önlemlerin alındığı takdirde müşterinin gözünde çok daha değerli olacağımız fikrini benimsemek. Tüm bu ilkeleri benimseyen ve gerçekleştiren PTT müşterilerin gözünde de ayrı bir yere sahip olmuştur.

Anketin onuncu sorusu toplam kalite yönetiminin tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler ilkesi yönelik oluşturulmuştur. Bu sorulardan beklenen algıyı ölçmeye yönelik olan aşağıdaki gibidir:

B<sub>10</sub> : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır.

Hissedilen algıyı ölçmek üzere ise şu soru sorulmuştur.

H<sub>10</sub> : PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır.

"PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır "PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin

oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %66 sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %30' u ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır.' görüşüne katılımcıların %12'sinin kesinlikle katılıyorum %30'unun katılıyorum, %2'sinin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir. Sonuçlardan anlaşılan tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler ilkesi ile beklenen algı düzey istenen algı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Kurum çalışanları kurumun tedarikçilerle iyi ilişkiler kurması gerektiğini düşünmektedirler. Dolayısıyla bu ilkeyi benimsedikleri söylenebilir

Anketin on bir, on iki ve on üçüncü soruları Ptt çalışanlarının toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme ilkesini algılarına yöneliktir. Çalışanların algısını ölçmeye yönelik olan sorular aşağıdaki gibidir:

B<sub>11</sub>: TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.

B<sub>12</sub>: Kurumlar yenilikçi olmalıdır, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmelidir.

B<sub>13</sub>: PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygun olmalıdır.

Çalışanları hissedilen algısını ölçmeye yönelik olan sorular ise şu şekildedir:

H<sub>11</sub>: TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

H<sub>12</sub>: PTT yenilikçidir, dünyadaki tüm yenilikleri yakından takip etmektedir.

H<sub>13</sub>: PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur.

"TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır "PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça



yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %58'inin bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %34' ünün ise katılıyorum yanıtı verirken;

'TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.' görüşüne katılımcıların %10'unun kesinlikle katılıyorum %36'sının katılıyorum, %28'inin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

"TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır "PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %66' sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %32' si ise katılıyorum yanıtı verirken;

'TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapılıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.' görüşüne katılımcıların %8'inin kesinlikle katılıyorum %40'ının katılıyorum, %24'ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

"PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur. "PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin oldukça yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %76' sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %22' si ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur.' görüşüne katılımcıların %8'inin kesinlikle katılıyorum %36'sının katılıyorum, %32'sinin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

Sonuçlar bize kurum çalışanların sürekli iyileşme ilkesine yönelik beklenen ve hissedilen algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışanların verdikleri cevap neticesinde anlaşılmaktadır ki kamu çalışanları kurumlarının dünyadaki gelişmeleri takip etmeleri gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca gelişen teknolojinin unsurlarından faydalanmayı doğru bulmaktadır ve sürece önem vermektedirler.

Anketin sonraki iki sorusu toplam kalite yönetiminin verilere dayalı karar verme ilkesinin PTT çalışanlarınca beklenen algısını ölçmeye yöneliktir. Bu anlamda beklenen algıyı ölçmek üzere aşağıdaki sorular sorulmuştur:

B<sub>14</sub> : PTT’de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır.

B<sub>15</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir.

Daha sonra ise hissedilen algıya yönelik aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

H<sub>14</sub> : PTT’de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır.

H<sub>15</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.

“PTT’de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır “PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %70’ i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %28’ i ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘PTT’de kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır.’ görüşüne katılımcıların %6’ sı kesinlikle katılıyorum %40’ının katılıyorum, %30’unun ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

“TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir “PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %64’ ü bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %34’ ü ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.’ görüşüne katılımcıların %6’sının kesinlikle katılıyorum %36’sının katılıyorum, %26’sının ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

Sorulara verilen cevaplar beklenen ve hissedilen algı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla PTT çalışanları bilginin düzenli ve hatasız olarak kaydedilmesi gerektiğini düşünmektedir. Ayrıca elde edilen verilerin değerlendirilmesi gerektiğini ve bu değerlendirmenin bilimsel yöntemlerle yapılması gereğine inanmaktadır. Buradan yola çıkarak PTT çalışanlarının verilere dayalı karar verme ilkesini benimsediklerini söylemek mümkündür. Dahası çalışanlar PTT' nin verilere dayalı karar verme ilkesine yönelik yaptığı çalışmaları da olumlu karşıladıkları söylenebilir.

Ankette çalışanlara yönlendirilen sonraki iki soru PTT çalışanlarının süreç yaklaşımı ilkesine yönelik beklenen algıyı ölçmeye yöneliktir. Bu sorulardan beklenen algıyı ölçmeye yönelik olanlar aşağıdaki gibidir:

B<sub>16</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir.

B<sub>17</sub> : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitimine , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.

Yapılan çalışmada bu ilkeye yönelik hissedilen algıyı ölçmeye amaçlı aşağıdaki sorular sorulmuştur:

H<sub>16</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmektedir.

H<sub>17</sub> : PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitimine , yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygundur.

“TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir“ PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %56' sı bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %38' i ise katılıyorum yanıtı verirken;

'TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmektedir' görüşüne katılımcıların %4'ünün kesinlikle katılıyorum %44'ünün katılıyorum, %20'sinin ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

"PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitimine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır. "PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %70' i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %28' i ise katılıyorum yanıtı verirken;

'PTT'de yapılan iş, çalışanların eğitimine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygundur.' görüşüne katılımcıların %16'sının kesinlikle katılıyorum %52'sinin katılıyorum, %16'sının ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

Yukarıdaki sorulara verilen yanıtlardan anlaşılmıştır ki PTT çalışanlarının süreç yaklaşımı ilkesine yönelik beklenen ve hissedilen algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla PTT çalışanlarının süreçlerin belirlenmesini ve sorumluların kararlaştırılmasını gerekli gördükleri söylenebilir. Ayrıca PTT çalışanları kurum içinde çalışanlarının kendi kişisel özelliklerine uygun işlerle uğraşmaları gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

Yapılan anket çalışmasında son üç soru ise yönetimde sistem yaklaşımı ilkesinin kurum çalışanlarınca beklenen algısını tespit etmekle ilgili olduğu söylenebilir. Çalışanların beklenen algılarını ölçmeye yönelik sorular aşağıdaki gibidir:

B<sub>18</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.

B<sub>19</sub> : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır.

B<sub>20</sub> : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemelidir.

Hissedilen algıyı ölçmeye yönelik olanlar ise şu şekildedir:

H<sub>18</sub> : TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.

H<sub>19</sub> : PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmaktadır.

H<sub>20</sub> : PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklenmektedir.

“TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsmalıdır “PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %62'si bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %32' si ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.’ görüşüne katılımcıların %20'sinin kesinlikle katılıyorum %50'sinin katılıyorum, %4'ünün ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

“PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır. “PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %72' i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %26' i ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘PTT'de kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmaktadır.’ görüşüne katılımcıların %8'inin kesinlikle katılıyorum %34'ünün katılıyorum, %26'sının ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

“PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklenmelidir “PTT çalışanlarının bu görüşle ilgili beklentilerinin yüksek olduğu, fakat beklentileri ile deneyimleri arasında fark olduğu gözlemlenmektedir. Ankete katılan PTT çalışanlarının %64' i bu görüşe kesinlikle katılıyorum, %34' i ise katılıyorum yanıtı verirken;

‘PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklenmektedir’ görüşüne katılımcıların %4'ünün kesinlikle katılıyorum %30'unun katılıyorum, %30'unun ise katılmıyorum yanıtı verdiği görülmektedir.

Anket çalışmasının son sorularında da bir değişiklik yaşanmamış PTT çalışanların yönetimde sistem yaklaşımı ilkesini benimsedikleri yönünde veriler elde edilmiştir. Sorulara verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere kurum çalışanları yönetim sistemi uygulamasının bütün birimler kapsamı gerektiğini düşünmektedir. Çalışanların birimler arası iletişimin önemli olduğunu düşünmekte ve PTT yönetimi ve çalışanları ekip çalışmasını desteklemektedir denilebilir. Genel olarak elde edilen verilerle paralel olarak PTT çalışanları kurum içinde yapılan kalite çalışmalarından ve benimsenen ilkelerden memnundur demek mümkündür.

Elde edilen veriler ışığında söylenebilir ki, çalışmanın uygulandığı PTT çalışanları toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesine olumlu bakmakta ve gerekliliğine inanmaktadır. Dahası mevcut yönetimin de toplam kalite yönetimi felsefesinin liderlik anlayışına uygun davrandığını düşünmektedir. PTT çalışanları müşterilerin isteklerinin önemsenmesinin gerekli olduğunu düşünmekte ve vatandaşın aynı zamanda müşteri olması felsefesini benimsemektedir. Dahası bir diğer toplam kalite yönetimi ilkesi olan sürekli gelişimi desteklemekte kurum içinde değişimin gerektiğini düşünmektedir. Yine elde edilen sonuçlara göre çalışanlar arası iletişimin önemli olduğunu düşünmektedir. PTT çalışanları kalite kontrolünü benimsemekte ve bunun için sürecin önemli olduğunu düşünmektedir. Ayrıca yapılacak her türlü değerlendirme de teknolojinin ve verilerin etkin olarak kullanılması gerektiğini düşünmektedirler.

Anket çalışması neticesinde görülmüştür ki PTT çalışanları toplam kalite yönetimi felsefesini ve ilkelerinin gerekliliğine inanmakta ve önemli olduğunu düşünmektedir. Buradan sonuçla kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimine geçişi benimsedikleri söylenebilmektedir.

## ÖNERİLER

1. Kamu çalışanlarına ve yöneticilere TKY' nin amaç, ilke felsefe, hazırlık planı konusunda daha fazla bilgi verilmeli konferans hizmet içi eğitimler sağlanarak TKY konusunda bilinç düzeyi artırılmalıdır.

2. TKY uygulamalarında iletişim düzeyi artırılmalı yalnızca yöneticilerle sınırlı kalmamalı çalışanların da uygulamalar konusundaki görüşleri takip edilmelidir.

3. Kamu çalışanlarının TKY konusundaki eğitimlere katılması teşvik edilmelidir.

4. TKY uygulamalarında kaynakların etki ve verimlilik düzeyi sürekli ölçülerek ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmeli verimi artıracak önlemler alınmalıdır.

5. Kamu kurumlarında TKY uygulamaları kapsamında seminer, konferans, hizmet içi eğitim çalışmalarında kamu çalışanlarının aktif katılımının artırılması yönünde teşvik edilmesi TKY' nin yalnızca yöneticileri değil çalışanları da kapsadığı düşüncesi geliştirilerek yeterli katılım sağlanmalıdır.

6. Koordinasyon çalışmalarında çalışanların düşüncelerine daha fazla önem verilmesi istekli hale getirilerek daha aktif rol alması sağlanabilir.

7. Kamu çalışanlarına TKY çalışmalarında kurumları ile iletişimde katılımları artırılarak düşüncelerine daha fazla önem verilerek uygulamaların daha verimli işleyebilmesine olanak sağlanabilir.

8. TKY uygulamalarıyla çalışanların ve yöneticilerin performanslarını artırıcı çalışmalar yapılabilir.

9. TKY' nin yönetim işleyişi konusunda eksik yetersiz alanları tespit edilerek gerekli değişiklik ve düzenlemeler yapılarak daha etkili hale gelmesi sağlanabilir.

10. TKY uygulamalarında takım çalışmasını artırıcı önlemler alınmalıdır. Yöneticilerin çalışanlara daha fazla destek vermesi sağlanmalıdır.

11. TKY uygulamalarıyla ortaya çıkan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları düzenli olarak değerlendirilebilmeli eksik ya da yetersiz kaldığı alanlar tespit edilerek daha etkili hale getirilmelidir.

12. Kamu kurumları TKY uygulamalarında misyon olarak, karar alma süreçlerinde daha hızlı, ürüne ve sürece odaklı, sürekli gelişmeyi hedefleyen bu konuda çaba gösteren, lider ve yol gösterici, çalışanların ve hizmet alanların memnun olduğu, güvenli, müşteri odaklı, sorunlara karşı duyarlı, teknoloji ve yöntem metotları iyi kullanabilen, şartlara göre kendini yenileyebilen, politika ve strateji sağlayabilen, süreçlere de kendini sorgulayan ve denetleyen, planlamaya değer veren çağımızın ihtiyaç duyduğu bilgili ve nitelikli bireyleri yetiştiren kurumlar olmalıdır.

13. Kamu kurumları TKY uygulamalarıyla vizyon olarak, Atatürk'ün ilke ve inkılaplarını benimsemiş, milli değerlerin bilincinde olan, kültürel değerleri nesillere aktarabilen, bilgiyi üreten paylaşabilen, girişimci, takım çalışmasına açık kamu kurumları olmalıdır.

Genel olarak baktığımızda bir kamu kurumu olarak PTT'nin yürüttüğü toplam kalite yönetimine yönelik çalışmalarını çalışanları eksik bulmaktadır. Çalışanların toplam kalite yönetimine yönelik algıları ise olumlu yöndedir. Çalışanlar toplam kalite yönetimi ve ilkelerini benimsemektedir. PTT'nin müşteri memnuniyeti alanında yaptığı çalışmalar ümit vericidir. Ancak toplam kalite yönetimi anlayışında iç müşteri olarak değerlendirilen çalışanların memnuniyeti noktasında eksiklikler vardır. Çalışanlar yönetimle ilgili kararlarda daha çok söz sahibi olmalıdır. Çalışanlar arasında iş paylaşımı dolayısıyla da iletişim artırılmalıdır. Ayrıca PTT gerekli kararları alırken elindeki verileri dayanak olarak almalıdır. Böylelikle kurumun kalitesi daha da artacak ve iç müşteri memnuniyeti yükselecektir.

Sonuç olarak; Toplam Kalite Yönetimi, kamu alanında uygulanması zor ama imkânsız olmayan bir felsefedir. Aslında kamu ve özel sektörün ikisi için de denebilir ki; "Kalite için iş yapmak yerine, yaptığımız işi kaliteli yapmayı öğrendiğimiz zaman, kendimizi TKY felsefesini anlamış sayabiliriz." Yani, TKY 'yi uygulamak için önce benimsemek gerekir. Bunun dışında; gerekli koşullar sağlandığı takdirde, TKY' nin kamu alanında uygulanması faydalı ve daha kolay olacaktır.



## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

AKSOY Şinasi, *Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması*, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2004.

BALCI Asım, *TKY ve Kamu Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

BOLAT Tamer, *TKY: Konaklama İşletmelerinde Uygulanması*, Beta Yayınları, İstanbul, 2000

Crosby Philip B, *Quality is Free*, McGraw-Hil, New York, 1979.

ELMA Cevat ve Kamile Demir, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.

GÖKBİLGİN M. Tayyib, *Tanzimat Hareketinin Osmanlı Müesseselerine ve Teşkilatına Etkileri*, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara, 1967.

KAL DER, *EFQM mükemmellik modeli 2003: Kamu ve sivil toplum*, Kal Der, İstanbul, 2003.

KAVRAKOĞLU İbrahim, *Toplam kalite yönetimi*, Kalite Derneği, Ankara, 1996.

MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI, *Toplam Kalite*, MEB, Ankara, 2011.

ÖZGEN Burak, *Kalite Ve Tky*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 2003.

ÖZVEREN Mina. *Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

PTT GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, *Geçmişten Günümüze Posta.*, Cem Yayınevi, Ankara, 2007.

ŞİŞMAN Mehmet, ve Selahattin Turam, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2001.

TAKAN Mehmet, *Bankalarda Toplam Kalite Yönetim*, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 2000.

TEKİN Mahmut, *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya, 2004.

TÜRKEL Asuman Uluçınar, *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.

UYGUÇ Nermin, *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 1998.

YAMAK Oygur, *Kalite odaklı yönetim*, Panel Yayıncılık, İstanbul, 1998.

YATKIN Ahmet, *Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

YILDIRIM Hasan Ali, *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2002.

## MAKALELER

AKTAN Can C, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *TİD*, 1999..

ÇUKURÇAYIR Mehmet Akif ve E. Sipahi, Yönetişim Yaklaşımı ve Yönetimde Kalite. *Sayıştay Dergisi*, 2004.

GÜRLEK Birol, ve Mehmet A. Gürol, Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü., *D.E.Ü. İ.İ.B.Fakültesi Dergisi*, 1993.

KÖSEOĞLU Mehmet, D.K. Hamson ve D. Link, Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü, *Verimlilik Dergisi*, 1994.

ÖZGEN Hüseyin ve Halil Savaş, Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin TKY Anlayışı Açısından Analizi., *Standart Dergisi*, 1998.

SARAN Ulvi, Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde TKY. *TİD*, 2001.

T.B.M.M., *Kanunlar Dergisi*, 1953.

T.B.M.M., *Kanunlar Dergisi*, 1994.

T.B.M.M., *Kanunlar Dergisi*, 2000.

TOSUN Gülgün, ve Tanju Tosun, Kamu Sektöründe TKY. *Görüş*, 1997.

TURAN Güngör ve D. Odabaşı, Topam Kaliteye Geçişte Kalite Kültürünü Geliştirme Prosesi. *Kamu İş*, 1998.

## TEZLER

ERZURUM İlknur Ünsal, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Çalışanları Tarafından Algılanma Düzeyinin İncelenmesi Ve Öneriler. *İdari Uzmanlık Tezi*, BTK, Ankara, Temmuz 2013.

TAŞDEMİR Serhat, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Ortaöğretim Kurumlarına Uygulanabilirliği. *Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2014.

PAŞAOĞLU Pakize, *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2011, s.7-14.

ERŞAN Ahmet Altuğ, *İşletmeler Açısından Stratejik Toplam Kalite Yönetiminin Önemi*, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, 2007, s.11-31.

## SEMPOZYUMLAR

GÖZLÜ Sıtkı Kamu Hizmeti Verilen Kuruluşlarda TKY. *Kamu Yönetimi Disiplin Sempozyum Bildirileri*, TODAİE Yayınları, Ankara,1995.

## İNTERNET ADRESLERİ

ÖDEVARSİVİ.COM,[http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=qor&dosya\\_no=24995](http://www.odevarsivi.com/dosya.asp?islem=qor&dosya_no=24995), (Erişim Tarihi: 22.01.2015)

WİKİPEDİA.ORG,*Dr.Deming'in14İlkesi*,[http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in\\_14\\_%C4%B0lkesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/Deming'in_14_%C4%B0lkesi), ( Erişim Tarihi: 12.11. 2014).

WİKİPEDİA.org, *Phliph B. Crosby*, [http://tr.wikipedia.org/wiki/Philip\\_B.\\_Crosby](http://tr.wikipedia.org/wiki/Philip_B._Crosby). (Erişim Tarihi: 10.12.2014)

BAĞIŞ Ahmet, Kalitenin İlkeleri, <http://nenedir.com.tr/kalitenin-ilkeleri/>. (Erişim Tarihi: 14.09. 2014)

BİLKALİTE EĞİTİM VE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ, *Kalitenin Tarihçesi*, <http://www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>.(ErişimTarihi:19.08.2014)

KOCAELİ.EDU.TR,KaliteNedir?,<http://makine2.kocaeli.edu.tr/kalite/kalite.pdf>. (Erişim tarihi: 23.06.2014)

## EKLER

### ANKET SORULARI

EK-A

#### BÖLÜM 1 - KİŞİSEL BİLGİLER

##### 1. Cinsiyetiniz :

Kadın

Erkek

##### 2. Medeni Durum :

Evli

Bekar

##### 3. Yaşınız :

20-30

31-40

41-50

51-60

60 ve üstü

##### 4. Öğrenim Durumunuz :

İlköğretim

Lise

Ön Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

##### 5 .PTT'de çalışma süreniz :

0-5 yıl

6-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üstü

#### BÖLÜM 2 -ALGILAMA ANKETİ

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi, aşağıda belirtilen 5'li ölçeği göz önünde bulundurarak belirtiniz.

1.Kesinlikle Katılmıyorum

2.Katılmıyorum

3.Fikrim Yok

4.Katılıyorum

5.Kesinlikle Katılıyorum

| 2.1.BEKLENEBEN ALGI |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|--|---|---|---|---|---|
| 1. (B1)             | Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.               |   |   |   |   |   |
| 2. (B2)             | Bağlı bulunulan yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman personeline olumlu örnek olmalıdır. |   |   |   |   |   |
| 3. (B3)             | Üst yönetime gerektiğinde kolayca ulaşabilmelidir.   |   |   |   |   |   |
| 4. (B4)             | Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) kullanmasına izin verilmelidir.                 |   |   |   |   |   |
| 5. (B5)             | Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla tartışabilmelidir.           |   |   |   |   |   |

|     |       |   |  |  |  |  |  |
|-----|-------|---|--|--|--|--|--|
| 6.  | (B6)  | Kurumlarda hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.        |  |  |  |  |  |
| 7.  | (B7)  | Çalışılan birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı olmalıdır.                            |  |  |  |  |  |
| 8.  | (B8)  | Kurumlarda sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.                     |  |  |  |  |  |
| 9.  | (B9)  | Hizmet alanlar kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.                 |  |  |  |  |  |
| 10. | (B10) | Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almalıdır. |  |  |  |  |  |
| 11. | (B11) | TKY sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.    |  |  |  |  |  |
| 12. | (B12) | Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.                       |  |  |  |  |  |
| 13. | (B13) | Kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.                            |  |  |  |  |  |
| 14. | (B14) | Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır.                   |  |  |  |  |  |
| 15. | (B15) | TKY sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmelidir. |  |  |  |  |  |
| 16. | (B16) | TKY sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmelidir.         |  |  |  |  |  |
| 17. | (B17) | Yapılan iş, çalışanların eğitimine, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.             |  |  |  |  |  |
| 18. | (B18) | TKY sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.        |  |  |  |  |  |
| 19. | (B19) | Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeyde olmalıdır.                            |  |  |  |  |  |
| 20. | (B20) | Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemelidir.                |  |  |  |  |  |

| 2.2. HİSSEDİLEN ALGI |      |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|------|--|---|---|---|---|---|
| 1.                   | (H1) | PTT'de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.       |   |   |   |   |   |
| 2.                   | (H2) | Bağlı bulunduğum yönetici, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile her zaman bana olumlu örnek oluşturmaktadır. |   |   |   |   |   |
| 3.                   | (H3) | Üst yönetime gerektiğinde kolaylıkla ulaşabilmekteyim.   |   |   |   |   |   |
| 4.                   | (H4) | Görevleri yerine getirirken inisiyatif (takdir hakkı) kullanmama izin verilmektedir                                  |   |   |   |   |   |
| 5.                   | (H5) | Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla tartışabilmekteyim.                          |   |   |   |   |   |
| 6.                   | (H6) | PTT'de hizmet alanların şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir.                        |   |   |   |   |   |
| 7.                   | (H7) | Çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil iş paylaşımı vardır.   |   |   |   |   |   |

|     |       |   |  |  |  |  |  |
|-----|-------|---|--|--|--|--|--|
| 8.  | (H8)  | PTT'de sunulan hizmetlerde hizmet alanların memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.                    |  |  |  |  |  |
| 9.  | (H9)  | Hizmet alanlar PTT'de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymaz.                       |  |  |  |  |  |
| 10. | (H10) | PTT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi satın almaktadır. |  |  |  |  |  |
| 11. | (H11) | PTT'de süreç tanımları yapıp, ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.                         |  |  |  |  |  |
| 12. | (H12) | PTT yenilikçidir ve dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.                            |  |  |  |  |  |
| 13. | (H13) | PTT'de kullanılan bilgisayar sistemleri değişen teknolojik yapıya uygundur.                         |  |  |  |  |  |
| 14. | (H14) | PTT'de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır                   |  |  |  |  |  |
| 15. | (H15) | PTT'de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak ölçülmektedir.                      |  |  |  |  |  |
| 16. | (H16) | PTT'de ölçülebilir süreçler tanımlanarak sorumluları belirlenmiştir.                                |  |  |  |  |  |
| 17. | (H17) | Yaptığım iş, eğitimime, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.                            |  |  |  |  |  |
| 18. | (H18) | PTT'de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.                             |  |  |  |  |  |
| 19. | (H19) | PTT'de birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir.                                   |  |  |  |  |  |
| 20. | (H20) | PTT'de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını desteklemektedir.    |  |  |  |  |  |

**BÖLÜM 3 - Lütfen başka düşünceleriniz ve önerileriniz varsa belirtiniz.**

Teşekkür  
Ederim.

