

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ:
İETT İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rıdvan GÜNEŞ

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

HAZİRAN - 2018

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDE ETKİLERİ:
İETT İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NDE BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rıdvan GÜNEŞ

Enstitü Anabilimdalı Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez 19.06.2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi: Ali ÖZCAN	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi Serhan Akçın	Basarılı	
Dr. Öğr. Üyesi: Özgür ERGÜL	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin her hangi bir kısmının bu üniversite ve ya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

RIDVAN GÜNEŞ

19.06.2018



ÖNSÖZ

Bu tezin yazım aşamasında, desteklerini esirgemeyen ve büyük bir özveriyle çalışmanın yapılmasını takip eden danışmanım; Dr. Öğr. Üyesi ALİ ÖZCAN' a teşekkür ederim.

Ayrıca tezin yazılması esnasında bana her türlü desteği veren iş arkadaşlarıma, yöneticilerime ve tüm eğitim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

RIDVAN GÜNEŞ

19.06.2018

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
1.1. Kalite Kavramı	3
1.1.1. Kalitenin Tanımı	3
1.1.2. Kalitenin Özellikleri	5
1.1.2.1. Güvenilirlik Boyutu	6
1.1.2.2. Uygunluk Boyutu	6
1.1.2.3. Performans Boyutu	6
1.1.2.4. Algılanan Kalite Boyutu	7
1.1.2.5. Estetik Boyutu	7
1.1.2.6. Dayanıklılık Boyutu	7
1.1.2.7. Hizmet Görme Yeteneği Boyutu	7
1.1.2.8. Özellikler Boyutu	7
1.1.3. Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi	7
1.1.4. Kalite Çemberi	8
1.2. Toplam Kalite Yönetimi	9
1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	10
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi	11
1.2.3. Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi	12
1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Öncüleri	14
1.2.4.1. Walter A. Shewhart (1891-1967)	14
1.2.4.2. W. Edwards Deming (1900-1993)	15
1.2.4.3. Joseph M. Juran (1904-2008)	16
1.2.4.4. Kaoru Ishikawa (1915-1989)	17
1.2.4.5. Philip B. Crosby (1926-2001)	17
1.2.4.6. Armond V. Feigenbaum (1922-2014)	17

1.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri.....	18
1.2.5.1. Üst Yönetimin Liderliği	18
1.2.5.2. Müşteri Odaklı Olmak.....	19
1.2.5.3. Çalışanların Katılımı ve İşbirlikleri	19
1.2.5.4. Çalışanların Eğitimi	20
1.2.5.5. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	21
1.2.5.6. İstatistiksel Proses Kontrol.....	21
1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler	22
1.2.6.1. PUKÖ Çevrimi.....	22
1.2.6.2. Beyin Fırtınası Tekniği	23
1.2.6.3. Histogram.....	23
1.2.6.4. Balık Kılçığı Diyagramı.....	24
1.2.6.5. Akış Diyagramı	25
1.2.6.6. Pareto Analizi.....	26
1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar	27
1.2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Teşvik Eden Ödüller	28
1.2.8.1. EFQM-Avrupa Kalite Ödülü	28
1.2.8.2. Türkiye Ulusal Kalite Ödülü.....	28
1.2.8.3. TS-EN-ISO 9000 Ödülü.....	29
1.2.8.4. Deming Kalite Ödülü	30
1.2.8.5. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	31
BÖLÜM 2: KAMU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İETT'DE YÜRÜTÜLEN KALİTE FAALİYETLERİ.....	33
2.1. Kamu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi.....	33
2.1.1. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi ...	33
2.1.2. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Uygulanmasının Sebepleri...	34
2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması İçin Gerekenler	35
2.1.4. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Problemler	36
2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi.....	37
2.1.6. Türk Kamu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi	38
2.2. İETT'de Yürütülen Kalite Faaliyetleri.....	39
2.2.1. İETT Tarihçesi	39

2.2.2. Genel Bilgiler	41
2.2.2.1. Hukuki Durum	41
2.2.2.2. Görev, Yetki ve Sorumluluklar	41
2.2.2.3. Teşkilat Yapısı	42
2.2.3. Sayısal Veriler	42
2.2.3.1. İnsan Kaynakları Yapısı	42
2.2.3.2. Mali Yapı	42
2.2.3.3. Otobüs Filosu	43
2.2.3.4. Durak Bilgileri	45
2.2.4. Yönetim Sistemleri ve Kalite Belgeleri	45
2.2.5. İETT'deki Yenilikçi Uygulamalar	46
2.2.6. İETT'de Mükemmellik	47
2.2.7. İETT Mükemmellik Politikası	50
2.2.8. İETT Misyonu ve Vizyonu	51
2.2.9. İETT'de Ödüller	51
BÖLÜM 3: İETT'DEKİ TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ	53
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	53
3.1.1. Araştırmanın Konusu	53
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	53
3.1.3. Araştırmanın Hipotezi	54
3.1.4. Anakütle ve Örneklem	54
3.1.5. Araştırmanın Yöntemi	55
3.2. Araştırmanın Bulgularının Ortaya Konulması ve Yorumlanması	56
3.2.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri	56
3.2.2. Faktör Analizi	61
3.2.3. Güvenilirlik Analizi	64
3.2.4. Kamu Çalışanlarına Yönelik Yapılan Uygulamanın Sonuçları	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	106
KAYNAKÇA	118
EKLER	123
ÖZGEÇMİŞ	127

KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İETT	: İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TSE	: Türk Standartlar Enstitüsü
EFQM	: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı
ISO	: Uluslar Arası Standart Organizasyonu
KALDER	: Kalite Derneği
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Derneği
IBBG	: Uluslararası Otobüs Kıyaslama Grubu
SP	: Stratejik Plan
TMÖ	: Türkiye Mükemmellik Ödülü
UITP	: Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
KÇ	: Kalite Çemberi
MBUKÖ	: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: İETT’de Ödüller	52
Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	57
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	57
Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	58
Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	59
Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	60
Tablo 7: KMO And Bartlett’s Test	61
Tablo 8: Ortak Yükler	62
Tablo 9: Açıklanan Toplam Varyans	63
Tablo 10: Güvenilirlik Analizi	64
Tablo 11: Toplam Veri İstatistiği.....	65
Tablo 12: B1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	66
Tablo 13: B1 Hipotezi İçin Test İstatistiği	66
Tablo 14: H1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	67
Tablo 15: H1 Hipotezi İçin Test İstatistiği.....	67
Tablo 16: B2 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	68
Tablo 17: B2 Hipotezi İçin Test İstatistiği	68
Tablo 18: H2 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	69
Tablo 19: H2 Hipotezi İçin Test İstatistiği.....	69
Tablo 20: B3 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	70
Tablo 21: B3 Hipotezi İçin Test İstatistiği	70
Tablo 22: H3 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	71
Tablo 23: H3 Hipotezi İçin Test İstatistiği.....	71
Tablo 24: B4 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	72
Tablo 25: B4 Hipotezi İçin Test İstatistiği	72
Tablo 26: H4 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	73
Tablo 27: H4 Hipotezi İçin Test İstatistiği.....	73
Tablo 28: B5 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	74
Tablo 29: B5 Hipotezi İçin Test İstatistiği	74
Tablo 30: H5 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	75
Tablo 31: H5 Hipotezi İçin Test İstatistiği.....	75
Tablo 32: B6 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	76

Tablo 33: B6 Hipotezi İçin Test İstatistiği	76
Tablo 34: H6 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	77
Tablo 35: H6 Hipotezi İçin Test İstatistiği	77
Tablo 36: B7 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	78
Tablo 37: B7 Hipotezi İçin Test İstatistiği	78
Tablo 38: H7 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	79
Tablo 39: H7 Hipotezi İçin Test İstatistiği	79
Tablo 40: B8 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	80
Tablo 41: B8 Hipotezi İçin Test İstatistiği	80
Tablo 42: H8 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	81
Tablo 43: H8 Hipotezi İçin Test İstatistiği	81
Tablo 44: B9 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	82
Tablo 45: B9 Hipotezi İçin Test İstatistiği	82
Tablo 46: H9 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	83
Tablo 46: H9 Hipotezi İçin Test İstatistiği	83
Tablo 47: B10 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	84
Tablo 48: B10 Hipotezi İçin Test İstatistiği	84
Tablo 49: H10 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	85
Tablo 50: H10 Hipotezi İçin Test İstatistiği	85
Tablo 51: B11 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	86
Tablo 52: B11 Hipotezi İçin Test İstatistiği	86
Tablo 53: H11 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	87
Tablo 54: H11 Hipotezi İçin Test İstatistiği	87
Tablo 55: B12 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	88
Tablo 56: B12 Hipotezi İçin Test İstatistiği	88
Tablo 57: H12 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	89
Tablo 58: H12 Hipotezi İçin Test İstatistiği	89
Tablo 59: B13 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	90
Tablo 60: B13 Hipotezi İçin Test İstatistiği	90
Tablo 61: H13 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	91
Tablo 62: H13 Hipotezi İçin Test İstatistiği	91
Tablo 63: B14 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	92
Tablo 64: B14 Hipotezi İçin Test İstatistiği	92

Tablo 65: H14 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	93
Tablo 66: H14 Hipotezi İçin Test İstatistiği	93
Tablo 67: B15 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	94
Tablo 68: B15 Hipotezi İçin Test İstatistiği	94
Tablo 69: H15 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	95
Tablo 70: H15 Hipotezi İçin Test İstatistiği	95
Tablo 71: B16 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	96
Tablo 72: B16 Hipotezi İçin Test İstatistiği	96
Tablo 73: H16 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	97
Tablo 74: H16 Hipotezi İçin Test İstatistiği	97
Tablo 75: B17 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	98
Tablo 76: B17 Hipotezi İçin Test İstatistiği	98
Tablo 77: H17 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	99
Tablo 78: H17 Hipotezi İçin Test İstatistiği	99
Tablo 79: B18 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	100
Tablo 80: B18 Hipotezi İçin Test İstatistiği	100
Tablo 81: H18 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	101
Tablo 82: H18 Hipotezi İçin Test İstatistiği	101
Tablo 83: B19 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	102
Tablo 84: B19 Hipotezi İçin Test İstatistiği	102
Tablo 85: H19 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	103
Tablo 86: H19 Hipotezi İçin Test İstatistiği	103
Tablo 87: B20 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	104
Tablo 88: B20 Hipotezi İçin Test İstatistiği	104
Tablo 89: H20 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar	105
Tablo 90: H20 Hipotezi İçin Test İstatistiği	105

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı	9
Şekil 2: PUKÖ Döngüsü.....	22
Şekil 3: Örnek Histogram	24
Şekil 4: Ishikawa Neden-Sonuç diyagramı (Balık kılıcı diyagramı).....	24
Şekil 5: Örnek Akış diyagramı	25
Şekil 6: Pareto Analizi	26
Şekil 7: İETT Tarihçesi	40
Şekil 8: İETT Otobüsü ve Karaköy Hizmet Binası	39
Şekil 9: Tosun Marka İETT Otobüsü	41
Şekil 10: Personel Durumu	42
Şekil 11: Son 4 Yıllık Gelir Gider Oranları.....	43
Şekil 12: Kapasitelerine Göre Türlerine Ayrılan Otobüslerin Marka Dağılımı	44
Şekil 13: Otobüslerin Özelliklerine Göre Dağılımı	44
Şekil 14: Yıllar İtibariyle Toplam Durak Sayısı.....	45
Şekil 15: Nostaljik Tramvay	48
Şekil 16: İETT Mükemmellik Politikası.....	50
Şekil 17: Metrobüs.....	51
Şekil 18: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı	56
Şekil 19: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	57
Şekil 20: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı	58
Şekil 21: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	59
Şekil 22: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı	60

Nişantaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Kamu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde Bir Uygulama.	
Tezin Yazarı: Rıdvan GÜNEŞ	Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN
Kabul Tarihi: 19.06.2018	Sayfa Sayısı: x (ön kısım) + 117 (tez) + 4 (ekler)
Anabilimdalı: İşletme	Bilim dalı: İşletme Yönetimi
<p>Kamu ya da özel sektör fark etmeksizin, yeni uygulamaların hayata geçirilmesinde üst yönetim her ne kadar istekli olursa olsun çalışanların desteği olmadığı sürece tam anlamıyla başarıya ulaşılması mümkün olmamaktadır. Özellikle kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulamada karşılaştığı en büyük zorluk değişime karşı olan insan direncidir.</p> <p>Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin kamu sektöründe uygulanabilirliği konusu ele alınmıştır. Bu amaçla ilk olarak kalite kavramı ele alınmış ve bu kavramın geçmişten günümüze kadar geçirdiği süreçler incelenmiştir. Daha sonra çalışmanın temel kavramı olan Toplam Kalite Yönetimi ele alınıp değişik tanımlamalardan faydalanarak toplam kalite yönetimin ne olduğu ifade edilmiş ve Toplam Kalite Yönetimi her yönüyle ele alınmıştır. İkinci bölümde ise Toplam Kalite Yönetiminin kamu sektörüne uygulanması konusu incelenmiştir. Bu bölümde problemlerin neler olduğu ve üstesinden nasıl gelinebileceği incelenmiştir. Ayrıca İstanbul ilinde kent içi toplu taşıma hizmeti veren İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğu kalite faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde İETT'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından ne derece benimsenip desteklendiğinin ortaya konulması amacıyla anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler SPSS programında incelenerek yorumlanmaya çalışılmıştır. Sonuç ve öneriler bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarında uygulamadaki sonuçları örnek kurum incelemesi üzerinden değerlendirilerek Toplam Kalite Anlayışının kamuda başarılı olması için neler gerektiğine dair tavsiyelerde bulunulmuştur.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Sektörü, İnsan Kaynakları	

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's

Tezin Başlığı: Total Quality Management in Public Enterprises and Their Impact on Employees: An Application in General Directorate of IETT Operations.	
Author: Rıdvan GÜNEŞ	Supervisor: Assist. Prof. Ali ÖZCAN
Date: 19.06.2018	Nu. Of Page: x (pretext) + 117 (main body) +4 (App)
Department: Business Administration Subfield: Business Administration	
<p>No matter whether the public or private sector is alive, it is not possible for the top management to reach full success unless the support is provided by the employees, no matter how much they are willing. The greatest challenge facing Total Quality Management in practice, especially in public institutions, is resistance to change.</p> <p>In this study, applicability of Total Quality Management in the public sector is discussed. For this purpose, firstly the concept of quality has been discussed and the processes that this concept has passed from past to present are examined. Later, Total Quality Management, which is the basic concept of working, was discussed and various qualifications were used to express what Total Quality Management is and Total Quality Management was handled with every aspect. In the second part, the issue of applying Total Quality Management to the public sector has been examined. In this chapter, it is investigated what problems are and how they can come from above. In addition, the quality activities carried out by the General Directorate of IETT, which provides urban transportation services in the city of Istanbul, have been tried to be examined. In the third chapter, in order to determine the degree of Total Quality Management practices supported by employees in IETT, the data obtained by conducting the questionnaire application were examined and interpreted in the SPSS program. In the conclusions and suggestions section, the results of Total Quality Management in public institutions were evaluated through sample institution examination, and recommendations were made about what is required for the Total Quality Concept to be successful in the public sector.</p>	
Keywords: Quality, Total Quality Management, Public Sector, Human Resources	

GİRİŞ

Kalite olgusunun önemi günlük yaşamımızda her geçen gün artmaktadır. Teknolojinin gelişmesine bağlı olarak insan ihtiyaçları değişmekte ve çeşitlenmektedir. Belirli bir refah seviyesine ulaşan toplumlar aldıkları ürün ve hizmetlerde kaliteye daha çok önem vermektedir. Özellikle ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşları sundukları ürün ve hizmetlerde günün şartlarına göre sürekli bir iyileştirme ve geliştirme çabası içine girmişlerdir. Pazar payını arttırma ve daha fazla müşteri kitlesine sahip olma amacıyla yapılan bu çalışmalar Toplam Kalite Yönetiminin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kurum ve kuruluşların faaliyet gösterdikleri alanda profesyonel olarak hizmet sunmalarını sağlama ve müşteri beklentilerini karşılama konusunda genel bir yol gösterici vazifesi görmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır. Özel sektör kuruluşlarının kar amacı gütmeleri ve ar-ge altyapısına daha çok önem vermelerinden dolayı kalite faaliyetlerinin önemini daha çabuk kavramışlardır. Günümüzde özel sektör kuruluşlarında bu uygulamalar olağan hale gelmiştir. Öte yandan kamu kurumları için aynı şeyleri söylemek pek mümkün olmamaktadır. Kamu kurumlarında değişim ve yeniliklerin çok çabuk sağlanamaması, bu konuda özel sektör kuruluşlarının gerisinde kalınmasına sebebiyet vermiştir.

Son yıllarda dünya çapındaki rekabet şartları, değişen piyasa koşulları, ürün ve hizmet sunumlarındaki standartların değişmesi ve insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi kamu kurumlarını da yeni politikalar geliştirmeye zorlamaktadır. Her ne kadar özel sektörle kıyaslandığında Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına çok az rastlansa da son yıllarda kamu kurumlarında da değişim faaliyetlerinin arttığı gözlemlenmektedir.

Kamu ya da özel sektör fark etmeksizin, yeni uygulamaların hayata geçirilmesinde üst yönetim her ne kadar istekli olursa olsun çalışanların desteği olmadığı sürece tam anlamıyla başarıya ulaşılması mümkün olmamaktadır. Özellikle kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin uygulamada karşılaştığı en büyük zorluk değişime karşı olan insan direncidir.

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin kamuda uygulanabilirliği ele alınmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak çalışmamızın ana konularından biri olan kalite kavramı ele alınmış ve kalitenin geçmişten günümüze kadar geçirdiği tüm süreçler incelenmiştir. Kalitenin ilkeleri ve kaliteli ürünler ortaya konana kadar geçirilen bütün aşamalar ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Sonrasında çalışmamızın asıl temel konusu olan Toplam Kalite Yönetimi üzerinde durulmuştur. Çeşitli tanımlamalardan faydalanarak Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğu ifade edilmeye çalışılmış, TKY'nin tarihsel gelişimi incelenerek her yönüyle ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise Toplam Kalite Yönetiminin Kamu sektöründe hizmet veren kuruluşlarda uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla Toplam Kalite Yönetiminin kamuda uygulanırken karşılaştığı zorluklar ve bu zorlukların üstesinden nasıl gelineceği ile ilgili değerlendirmeler yapılmıştır. Ayrıca İstanbul ilinde kent içi toplu taşıma hizmeti veren İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün yürüttüğü kalite faaliyetleri incelenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde İETT'de Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışanlar tarafından ne derece benimsenip desteklendiğinin ortaya konulması amacıyla anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Sonuç ve öneriler bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin kamu kurumlarında uygulamadaki sonuçları örnek kurum incelemesi üzerinden değerlendirilerek Toplam Kalite Anlayışının kamuda başarılı olması için neler gerektiğine dair tavsiyelerde bulunulmuştur.

BÖLÜM 1: KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Kavramı

Orijini açısından baktığımızda kalite, Latince'den gelen bir kavram olup, bir şeyin nasıl meydana geldiği anlamına gelen "qualitas" sözcüğünden türemiştir. Sözcük anlamı ile "kalite" ne için kullanılıyorsa o şeyin, gerçekte ne olduğunu belirlemek amacı taşır. Bu anlamda herhangi bir şeyin kalitesi ile o şeyin sahip olduğu özellikler kastedilir (Erturgut, 2012: 39).

Yönetim bilimi ile ilgili yaşanan yeni gelişmeler, kalite kavramı bununla beraber kalitenin sağlanması hususunda yapılan çalışmalar ile şekillenmektedir. 18 yy sonlarına doğru gerçekleşen Sanayi Devrimi ve sonrasında, ne üretilirse üretilsin her türlü ürünün satılabildiği dönemlerde, şirketlerin amacı üretimlerini arttırabilmenin çarelerini aramak olmuştur. F. W. Taylor ve H. Ford tarafından geliştirilen ve uygulamaya alınan yeni teknikler üretimi arttırmaya yönelik olduğu için bu dönemde meşhur olmuştur. Rekabetin artması ve bununla birlikte maliyetin düşürülmesi çabaları bu tekniklerin önemini arttıran diğer unsurlardır (Kaya, 2007: 38).

Bir işletme açısından ürün ve hizmet üretiminde kritik önemde olan üç konu verimlilik, maliyet ve kalitedir. Bunlardan örgütün uzun vadedeki başarı veya başarısızlığını belirleyen en önemlisi ise kalitedir. Yüksek kalitede ürün ve hizmet üretimi bir işletmeye rekabet gücü kazandırır ayrıca üretimdeki fireleri, ıskartaları ve hatalı ürünlerin yeniden işleme maliyetini azaltır, verimliliği artırır ve hepsinden önemlisi müşteri memnuniyetini sağlayarak işletmenin ürün ve hizmetlerine bağlılığı artmış ve süren bir müşteri kitlesi oluşturur (Ersoy ve Ersoy, 2011: 19).

1.1.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı ile ilgili birçok tanım ve tarif söz konusudur; Kalite, üretilen ürün veya verilen hizmetin amaca ve taleplere uygun olmasıdır. Bir başka ifadeyle ürünlerin veya hizmetlerin faydalanan kişileri tatmin etmesi ve taleplerini karşılmasıdır. Genel anlamıyla kalite ise; bir ürünün öngörülen kullanma şartlarına ve bildirilen ihtiyaçlara ne kadar elverişli olduğunu gösteren bir kavramdır.

Türk Standartlar Enstitüsü standartlarında belirtilen tanımı ise şöyledir: Kalite üretilen ürün veya verilen hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır (Efil, 2016:147).

Kalite olgusunun kendi kültürümüzde taşıdığı anlam ve bizler açısından önemi hakkında Remzi Fındıklı, şu şekilde değerlendirme yapmıştır.

‘Eski tabirlerimiz biri olan ‘ameli salih’ ya da ‘salih amel’ gerçek anlamda kaliteyi ifade etmektedir. Bununla birlikte hileli iş yapmamayı’, ‘sağlam iş yapmayı’, ‘işine hile karıştırmamayı’, ‘eksik ve çürük ürün üretmemeyi, bir başka ifade ile ‘hiç kimseyi kandırmamayı’ ima etmektedir. Bundan dolayı eski insanlar ‘Ayinesi iştir kişinin, lafa bakılmaz’ diyerek aslında kaliteyi özlü bir şekilde dile getirmişlerdir. Kaliteli bir iş yapmak için bireyin işine, bilgi ve becerisi ile birlikte ruhunu da katması gerekmektedir (Fındıklı, 1997: 331).

Kalitenin farklı kişiler tarafından, farklı yerlerde ve farklı zamanlarda, yapılmış tanımları da vardır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir;

- Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur. (J. M. Juran)
- Kalite, müşteri beklentilerini onlara hitap edebilecek bir maliyette fazlası ile karşılamaktır. (H. J. Harrington)
- Kalite, isteklere uyumdur. (P. B. Crosby)

Yapılan kalite tanımlamalarına baktığımızda, buldukları ortak noktalarının müşterin beklentisi olduğunu söyleyebiliriz. Kalitenin bir diğer amacı, ürünü ürettikten ya da sattıktan sonra sorunları çözmektir. Ancak asıl önemli olan üretim ya da satış öncesi müşteri beklentisine uygun üretim ve hizmet sunmaktır. Başka bir ifadeyle sorunu ortaya çıkmadan önce tespit edip çözmektir. Ürünün kalitesi ve müşteri beklentisi aynı yönde olmalıdır (Özkan, 2011: 66).

Başka bir tanıma göre kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini tam olarak ve sürekli karşılayabilecek ürünlerin ve hizmetlerin en ekonomik bir şekilde üretilmesidir (Kovancı, 2001: 3).

JIS’e (Japon Endüstri Standartlarına) göre kalite, bir ürün veya hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici gereksinimlerine yanıt veren bir üretim sistemidir.

EOQC'ye (Avrupa Kalite Kontrol Derneği) göre kalite, bir ürün veya hizmetin tüketici beklentilerine uygunluk derecesidir (Işığışık, 2012: 5).

Kalite tanımlamalarının odak noktası tanımı yapan kişilerin yanı sıra tanımın yapıldığı zaman dilimine göre farklılaşmaktadır. Kalite kavramının ortaya çıkmasına neden olan üretim sürecinde yaşanan değişim, rekabet koşullarındaki farklılaşmalar, teknolojideki gelişmeler, müşteri gereksinim ve beklentilerindeki değişimler gibi başlıca etkenler, aynı zamanda kalite tanımının zaman içerisinde farklılaşması sonucunu da doğurmuştur.

Başlangıç dönemlerinde ürün kalitesi merkezli tanımlamalar, zaman içerisinde ürün ya da hizmetin üretildiği sistemin kalitesini, odak alan bir anlayışa dönüşmüştür. Kalite, başlangıçta kontrol edilen bir süreç olarak algılanırken bilgi çağında ise yaratılan bir süreç olarak algılanmaktadır.

Kalite, geçmişte dikkatlerin üretim birimlerine ve birimlerin etkinlikleri üzerine yoğunlaştığı bir anlayış iken, yeni yüzyılda örgütün bütününe yönelen bir yaklaşım haline gelmiştir. Kalite öncelikle müşteri odaklıdır. Kalite, ürün, hizmet, süreç ya da oluşumdan beklenen gereksinimleri karşılayabilme, ürün ya da hizmetten yaralanan çevrelere en iyiyi sağlayabilme yeteneğidir. Kalite verimlilik, etkililiktir.

Kalite, geçmişte müşteri gereksinimlerini karşılayabilme olarak yorumlanırken, yirmi birinci yüzyılda, müşteri gereksinimlerini karşılamanın yanı sıra gelecekte doğabilecek müşteri gereksinimlerini tahmin etme olarak yorumlanmaktadır.

Kalite, bir ürün, bir hizmet, bir süreç bir oluşum, maliyet, ücret ya da bunların tümü için geçerli olabilir.

Kalitenin tanımlanması ya da kaliteye ilişkin bakış açısının gelecekte de farklılaşabileceği ya da yeni boyutların eklenebileceği söylenebilir. Kalite, günün şartlarına, gereksinimlerine ve gelişen teknolojiye paralel bir şekilde sürekli olarak değişen ve gelişen bir kavramdır (Erişti, 2005: 14).

1.1.2. Kalitenin Özellikleri

İnsan ihtiyaçlarının en iyi biçimde karşılanması söz konusu olduğunda akla gelen ilk sorulardan biri, ihtiyaçları karşılama ölçütünün ne olacağıdır. Teknik standartlarda,

çerçevesi çizilen kalite, geliştirdiği ürün ya da hizmetin belirli sayısal gereksinimlerini tam olarak karşılamayı amaçlayan ve ölçülebilen nitelikler taşırken; genel anlamda ise kalite, ölçülebilir niteliklerden çok, farklı yönlerde algılanan bir kavram olarak incelenebilmektedir.

Kalite, tüm boyutlarıyla birbirinden bağımsız ve belirgin bir şekildedir. Bir üründe veya hizmette kalitenin bir boyutunun düşük seviyede olması mümkündür. Bu şekilde değerlendirme üründen ürüne göre ve hizmetten hizmete göre değişebilmektedir. Kalitenin farklı yönlerden incelenmesinde en önemli çalışmalardan bir tanesini yapan David A. Garvin, tüketicinin ve kullanıcıların algıladığı kaliteyi 8 boyutta inceleyip değerlendirmiştir.

1.1.2.1. Güvenilirlik Boyutu

Ürün ve hizmet performansının sürekli olması, ürünün belirlenmiş kullanım koşulları altında, belirlenmiş bir süre içinde işlevini sürdürme olasılığını ifade eder. Güvenilirlik ürünün belli bir zaman dilimi içinde bozulmaması olarak düşünülebilir. Örneğin elektrik enerjisinin sık kesilmesi durumunda güvenilirlik konusunda şikâyetler artacaktır.

1.1.2.2. Uygunluk Boyutu

Bir ürün ya da hizmetin önceden belirlenen tasarım spesifikasyonlarını karşılama derecesi, diğer bir deyişle, ürünün fiziksel ve performans özelliklerinin bu standartları karşılama düzeyidir.

1.1.2.3. Performans Boyutu

Ürün ve hizmetin temel veya asıl özellikleridir (otomobilde her şeyin uyumlu olması ve iyi çalışması). Bunlar ürün ya da hizmetin genellikle ölçülebilir olan esas kullanım özelliklerini ifade etmektedir. Bir konut açısından ele alındığında bu özellikler oda sayısı, evin büyüklüğü, banyo sayısı gibi özelliklerdir.

1.1.2.4. Algılanan Kalite Boyutu

Kaliteye ilişkin dolaylı değerlendirmeler, diğer bir deyişle ürünün ümaj, reklam ve markasından sağlanan sübjektif değerlendirmelerdir. (örneğin ürünün itibarı). Bu özellik dolaylı ölçümlere dayalı olarak ürün ya da hizmetin sahip olduğu kalite özelliğidir.

1.1.2.5. Estetik Boyutu

Bu kullanıcının bir ürüne karşı gösterdiği tepki türünü belirtir. Bu açıdan ürünün görünüş, tatırdığı duygu, koku gibi özelliklerini ifade eder ve bireyin kişisel tercihlerini temsil eder.

1.1.2.6. Dayanıklılık Boyutu

Ürün ve hizmetin kullanım süresi, yani ürün fiziksel olarak eskiyene kadar ya da ürün yenilenene kadar üründen elde edilecek kullanım miktarıdır. Bu özellik ürünün yaşam ya da kullanım süresi olarak ele alınabilir.

1.1.2.7. Hizmet Görme Yeteneği Boyutu

Ürünü hızlı ve kolay bir şekilde tamir etme yeteneği, diğer bir deyişle şikâyetlerin giderilmesi ve müşteri tatmininin izlenmesidir.

1.1.2.8. Özellikler Boyutu

Asıl özelliklerin dışındaki niteliklerdir. Bu ek özellikler ürünün kullanıcı açısından çekiciliğini arttıran özelliklerdir. Kalitenin bu özelliği için otomobilin ABS fren sistemi, hava yastıkları, iç tasarım gibi örnekler sayılabilir (Ersoy ve Ersoy, 2011: 14-15).

1.1.3. Kalite Anlayışının Tarihsel Gelişimi

Kalite ve kaliteli ürün ortaya koymanın oldukça eskilere dayandığını kanıtlar ile görmek mümkündür. Bunlardan en önemlisi M.Ö. 2150 yıllarında Mezopotamya'da insanların gerçek yaşamlarından yola çıkılarak ortaya konan Hamurabi Kanunlarıdır.

Üretim sektöründe 90'lı yılların başından itibaren uygulanmakta ve geliştirilmekte olan kalite faaliyetlerine, gelişmiş ülkelerde çalışan nüfusun yaklaşık 2/3'ünün istihdam

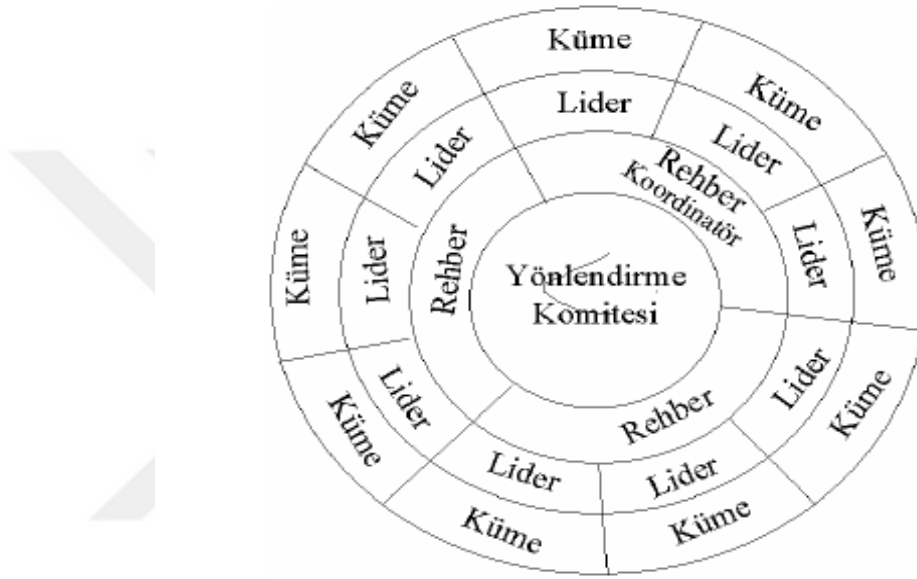
edilmekte olduğu hizmet kuruluşlarında nispeten geç başlanmıştır. Temel amacının yürütülen işlerin hem nitelik hem de nicelik yönünden geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olan kalite geliştirme kavramı, o yıllarda özellikle Japonya, Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa devletleri başta olmak üzere bütün dünyada özel sektör ve kamu kuruluşlarının önemli fonksiyonlarından biri haline gelmiştir. Bu gelişimin birinci nedeni; işletme fonksiyonlarından pazarlama yaklaşımının uygulanması ve rekabet koşullarının artması ile rekabette ön plana geçmek için kalitenin bir araç olarak kullanılmasıdır. Kalite geliştirmenin yaygınlaşmasındaki ikinci sebep ise, organizasyon değerlerinde, yapılarında, kültürlerinde ve işlem yöntemlerinde son 10 yıldır görülen radikal değişikliklerdir. Kaliteye verilen önemin artmasındaki üçüncü neden, tüketicinin isteklerinin karşılanmasına yönelik çabaların artmasıdır. Hatta bazı uzmanlara göre hizmet kalitesinin ölçülmesindeki tek ölçüt, sunulan hizmetin tüketicinin kaliteden beklentisine uygunluğudur; yani hizmette kalitenin tanımı tüketicisi tarafından belirlenmektedir (Bucak, 2011: 12).

Kalite, çeşitli alanlardaki etkinliklerde geçmişten bu yana üzerinde durulan bir kavramdır. Dünya çapında rekabetin artmasıyla birlikte, küreselleşme olgusu sonucunda özellikle 20. y.y. son çeyreğinde, kalite bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir. Hızlı teknolojik gelişme ve bilgi ağı içinde bulunma gerekliliği, giderek daralan dünya pazarında, üründe, hizmette ve insan kaynağı gücünde rekabeti arttırmış, bu rekabet ve yanı sıra üretimdeki artış da kalite devrimine zemin hazırlamıştır (Erişti, 2005: 7). Geçmişten günümüze doğru gelindiğinde kalite tarihin hiçbir döneminde şuanda olduğu kadar değer kazanmamış ve hayatımızın bir parçası haline gelmemiştir. Bu duruma neden olarak, günümüzde yoğun bir şekilde var olan ürünlerdeki çeşitlilik, rekabet ortamı ve iletişimdeki gelişmeler gösterilebilir (Merter, 2006: 29).

1.1.4. Kalite emberi

Literatürde kalite çemberleri ile ilgili fazla sayıda isimle karşılaşmak mümkündür. Bu isimlere örnek olarak; ‘‘kalite kontrol çemberleri’’, ‘‘yaratıcı ekipler’’, ‘‘inisiyatif sahibi çemberler’’, ‘‘geliştirici ekipler’’, ‘‘kalite iyileştirme çemberleri’’, ‘‘geliştirme grupları’’, ‘‘sorun çözme grupları’’, ‘‘geliştirme çemberleri’’, verilebilir (MEB, 2001a:35).

Kalite çemberleri kuruluşlar içerisinde çalışanlardan müteşekkil ve ortaya çıkan problemleri çözme amacıyla oluşturulan 5-10 kişilik küçük çaplı gruplardır. Buradaki bir diğer amaç ilgili kuruluşun kalite faaliyetleri sürecinde çalışanların fikir ve görüşlerinin ortaya konarak sürece katkı sağlamaktır. Kalite çemberleri gönüllülük esasına dayalı olup belirli zamanlarda periyodik olarak bir araya gelirler. Kuruluşun faaliyet alanı ile ilgili ürün, hizmet ve süreçler ile ilgili problemleri çözme ve iyileştirmeler yapmanın yansıra çalışanların motivasyonunu artırmada da etkileri vardır. (Ersoy ve Ersoy, 2011: 40).



Şekil 1: Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı

Kaynak: (Aslan, 2007: 29).

1.2. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi bir firmanın ürettiği, ürün ve hizmetler ile birlikte meydana gelen iş süreçleri, çalıştırdığı personeller, ve meydana getirilen çevrenin kalitesinin sürekli olarak gelişim içinde artırılması yoluyla, firmanın rekabet gücünün maksimum seviyeye getirilmesini öngören yaklaşımdır denebilir (Gürbüz, 2014:15).

Dünyadaki çapındaki dönüşüm süreci ve teknolojik gelişmeler ile birlikte ürünlerde çeşitlenme, büyük bir rekabet ortamı ve yeni açılan pazarlardan pay alma mücadelesini da beraberinde getirmiştir. Bu çekişmeli rekabet ortamı devletler arasında ayakta kalabilme mücadelesidir. Bu mücadelede başarıya ulaşabilmek için değişimi kavramak

ve değişime ayak uydurmak gerekmektedir. Bu sebeple kaliteyi temel alan, sürekli olarak iyileşme ve gelişme felsefesine dayalı Toplam Kalite Yönetimi, (TKY) geliştirilmiştir (MEB, 2001b:55). Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının temelini inildiğinde ‘‘ Daha İyiyi Arama’’ sürecinin yer aldığı görülür. Diğer bir ifadeyle toplam kalite, bir defa mükemmelin aranmasıyla ve bulunmasıyla tamamlanan bir süreç olarak görülmemelidir. Mükemmelin aranması sonu olan bir süreç iken, daha iyinin aranması ise sürekli bir süreçtir (MEB, 2001c:46).

Toplam Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi, 80’lerde başlayan ve 90’larda kuruluşlarda oldukça yaygınlık kazanmıştır. Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. TKY ile ilgili ilk sistemli çalışmaları 1932’e kadar, Shewhart’ın çalışmalarına kadar götürebiliriz. Ancak bu konu 1980’li yıllara kadar tüm organizasyon faaliyetlerini yönlendirecek ve ayrı bir yönetim fikri oluşturacak seviyeye gelmemiştir (Koçel, 2015: 438).

TKY; İnsanların beklentilerinin aşılmasını amaçlayan grup çalışmalarını destekleyen, bütün süreçlerin kontrol edilmesini ve sonrasında iyileştirilmesini sağlayan bir yönetim, düşüncesidir. TKY yalnızca kaliteyi ve verimliliğe odaklanan bir sistem değildir. Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyonun tüm kısımlarında (çalışma ortamında, insan davranışlarında, ürün veya hizmette, uygulanan yöntem ve tekniklerde, süreçlerde) sürekli gelişim, için değişimi odak alan bir yaklaşımdır (Özkan, 2011: 67).

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemi anlayışı içinde, firmadaki herkesin katılımı ile süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi suretiyle iç ve dış müşteriler tarafından tanımlanan kalite gereksinimlerinin karşılanmasını, kalite faaliyetlerinin benimsenmesini, kalitenin eksiksiz gerçekleştirilmesini ve artırılmasını sağlayan yönetim anlayışına ‘‘Toplam Kalite Yönetimi’’ adı verilir (Işığışık, 2012: 26).

Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımı üzerinde uluslararası düzeyde bir birlik sağlamak amacıyla kapsamlı bir tanım yapılmaya çalışılmış ise de; Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımı 1994 yılında yayınlanan ISO 8402’de şu şekilde belirlenmiştir;

“Bir firma içinde kaliteyi odak alan, firmanın bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun süreli başarıyı hedefleyen ve firmanın bütün üyelerine ayrıca topluma fayda sağlayan yönetim düşüncesi” olarak tanımlanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimini kısaca “mükemmelliğe sistematik bir yaklaşım” olarak tanımlamak mümkündür. Kelimeleri birer birer ele alırsak, “Toplam” kelimesi o ürün veya hizmetle ilgili her birimi, her fonksiyonu ve her süreci kapsar. “Kalite” ölçülebilen yönetim değerleri anlamına gelir. “Yönetim”in anlamı ise mükemmelliği sağlayabilmek için tüm kaynaklar ve faaliyetlere uygulanan tekniklerdir. Toplam Kalite Yönetimi’nin bütün tanım veya anlatımlarında tepe yönetimin desteği, müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler ve çalışanların katkısı, gibi bazı ortak unsurların var olduğu görülmektedir (MEB, 2001a: 25).

Masaiki İmai, Toplam Kalite anlayışını bir organizasyonda her seviyede performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, en üst yöneticiden en alt personele kadar tüm çalışanları kapsayan düzenli faaliyetler dizisi, olarak tanımlamaktadır (Küçük, 2012: 38).

Türkiye Kalite Ödülü, kriterlerine göre; Toplam Kalite Yönetimi, Müşteri memnuniyetinin ve çalışan memnuniyetinin bireyler üzerinde olumlu etkilerinin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında en iyi seviyeye ulaşabilmesi amacıyla politika ve stratejilerin, kaynakların çalışanların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi şeklindedir (Bolat, 2000: 26).

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

TKY, firmalara pazardaki paylarının arttırılması, verimli süreçler ortaya konması, ile maliyetlerin en aza indirilmesi, hem iç ve hemde dış müşterilerin memnuniyeti sağlanarak rekabet gücünü arttıran bir yönetim düşüncesidir. (Aslan ve Özçelik, 2009: 110).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelinde, kalitenin müşteri tarafından tanımlanması yatmaktadır. Bu felsefeye göre müşterinin hoşnut kalabilmesinin koşulu “sürekli gelişme”dir. Buna göre tüm çalışanlar, bu günün dünden, yarının ise bu günden daha iyi, olmasını sağlayacak şekilde hareket etmelidir. Toplam Kalite Yönetimi’nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor adım, Toplam Kalite Yönetim’ne dayalı bir

anlayışın başka bir deyişle ile ‘‘kalite kültürü ’nün oluşturulması, beslenilmesi ve devam ettirilmesidir. Bir kuruluşun kalite kültürü, ‘‘organizasyonun dış ortamda yaşamını devam ettirebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek amacıyla kapasitesini, geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının, tümünü ifade eder. Davranışlar, yapılan hareketler, normlar, roller, tutumlar, değerler ve sistemler bu kültürün alt boyutlarıdır (Erturgut, 2012: 53-54).

Tarihsel süreç içerisinde teknoloji ve bilim alanında yaşanan değişim ve gelişmelere paralel olarak üretim kapasitesinde artış yaşanmış ve artan üretim kapasitesi ile beraber bir yandan kalite geliştirme, öte yandan da yönetim geliştirme çalışmaları hız kazanmıştır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde, TKY’nin gerek kalitenin yönetimi, gerekse yönetimin kalitesini bütünsel olarak ortaya koyan bir anlayışa sahip olduğu söylenebilir (Uryan, 2002: 1).

1.2.3. Toplam Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Yönetim kavramı, insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Ama buna rağmen halen yeni gelişmelere ihtiyaç duyması ve hareketli bir yapıya sahip olması, insanları yeni arayışlara sevk etmektedir. Bugüne gelindiğinde ise bu arayışların sonucu olarak Toplam Kalite Yönetimi kavramı gelişmiştir (MEB, 2001a: 25).

1950’li yıllarda, dünya piyasalarına ucuz fakat kalitesiz mallarla yayılan Japonya’nın, sonraki yıllarda kalite konusunda gerçekleştirdiği gelişme dikkat çekicidir. Japonlar, aslında kökü batı, kaynaklı olan istatistiksel kalite kontrol yönteminde, beşeri ilişkilere dayanan yaklaşımları geliştirmeyi başarmışlardır. Ayrıca Amerikalı bilim adamlarından yararlanarak bu bilgileri kendi kültürleri ile çok uyumlu bir şekilde birleştirmeyi başardıkları da söylenebilir.

Bu nedenle, Japon sanayinin 1960’lı yıllarda başlayan, 1970’li yıllarda kendini iyice hissettiren, günümüzde ise hızla gelişmekte olan dünyaya meydan okuma savaşı, batının endüstrileşmiş ülkelerini ve özellikle ABD firmalarını yeni arayışlar içine sokmuştur. Böylece, kullanılan istatistiksel tekniklerin özünde bir değişiklik olmamakla birlikte, kalite kontrole bakış açısı genişlemeye başlamıştır. Bunun sonucunda Toplam Kalite Kontrol, Kalite Güvence Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi kavramları doğmuştur (Işığışık, 2012: 25). Kalite güvence sistemi, şeffaflık ve hesap verebilirlik bakımından

hem denetim süreçleri, hem de küreselleşmeyle birlikte kaçınılmaz hale gelen uluslararasılaşmayı, gerçekleştirebilmek için önemli bir işlev üstlenmiştir (Çetinsaya, 2014: 29).

Kalite çok eski bir kavram olmakla beraber, bu konu üzerinde son 20-30 yıl içinde daha büyük bir önemle ve yeni bir anlayışla durulmaya başlanmıştır. 15-20 yıl öncesine kadar pek fazla kullanılmayan Toplam Kalite Yönetimi kavramı, günümüzde yüzlerce kitap ve makaleye konu olmuştur. Japonya 70'li yıllarda başlatmış olduğu kalite devrimi ile tüm dünyanın takdirini kazanırken, 80'li yıllarda kalite yükseltme yarışına katılan Amerika'da kısa sürede önemli kazanımlar elde etmiş ve yu yöndeki çabalara çok geçmeden Avrupa ülkeleri de dâhil olmuştur.

Toplam Kalite Yönetiminin'nin başlangıcını, Japon Bilim İnsanları ve Mühendisler Birliği olan (JUSE)'nin savaştan sonra Japonya'da verimliliği ve kaliteyi artırmak amacıyla bilim insanları, mühendisler ve hükümet temsilcilerinden oluşan bir konsey oluşturdukları 1979'a kadar geri götürebiliriz. 1950'de kendi üyelerine bir sunum yapmak üzere W. E. Deming'i davet eden birlik, daha sonra onu Japonya'nın en büyük 21 kuruluşunun üst düzey yöneticileri ile bir araya getirmiştir (MEB, 2001a: 26).

Japonya'da bir anda büyük şöhrete ulaşan Deming 24 Haziran 1980 yılında "Japonya yapabiliyorsa, biz neden yapmayalım?" adlı bir programın NBC televizyonunda yayınlanması ile Amerikalılar tüm dünyada büyük bir etkiye sahip bu bilim adamının varlığını kabul edebilmişlerdir. Deming, Japonlarca 2. Dünya savaşının yarattığı tahribattan sonraki kalkınma başarılarına, çok büyük katkıları bulunan adam olarak kabul edilmektedir (Soylu ve diğerleri, 1998: 67).

Kalite konusunda Japonya'da sağlanan başarılarında Joseph M. Juran'ın çok büyük katkısı olmuştur. W. E. Deming'den bir süre sonra, Japonya'ya giden Juran da kalite kontrol, kalite planlaması ve kalite iyileştirme konularında çok etkili olmuştur. Juran bu alanda sağladığı katkılarından dolayı Japon İmparatoru Hironhito tarafından ödüllendirilmiştir. Philip E. Crosby de 1979'da bu konudaki çalışmalarıyla popüler olmuş ve "kalite gururları" arasında yerini almıştır.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı 1980'li yıllarda kullanılmaya başlanmış olup, ABD'de TKY ilk kez 1985 yılında Japonya türü yönetimi uygulamaya çalışan Donanma

Komutanlığı'nda kullanıldığı öne sürülmektedir. İngiltere'de TKY Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın 1980'li yıllarda başlattığı ulusal kalite kampanyasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi daha önceleri sadece kar amaçlı firmalar için düşünülmüşken, uygulama alanı her türlü organizasyonu içine biçimde biçimde hızlı bir şekilde genişletilmiş ve son 10 yıl içinde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan firmaların sayısı çok hızlı artmıştır (MEB, 2001a: 26).

1.2.4. Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Öncüleri

Toplam kalitenin bir yönetim sistemi olarak gelişmesi, önceki dönemlerden bu yana yapılmakta olan çalışmaların bir birikimi neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu yeni ve önemli yaklaşımın bir iş örgütünün yönetimine uygulanması, geliştirilmesi ve yayılmasında pek çok araştırmacı, teorisyen ve pratisyenin bireysel çabaları anahtar rol oynamıştır. Önceleri çok az tanınan bu kalite öncülerinin isimleri, 1980'lerden itibaren TKY'nin öneminin iyice anlaşılması ile birlikte tüm dünyada dillerden düşmez olmuştur (Çelik, 2006: 47).

Kalite konusunda önemli çalışmalar yürüten ve kendisinden sonra gelenler için yol gösterici eserler ortaya koyan kalite öncüleri aşağıda ele alınmıştır.

1.2.4.1. Walter A. Shewhart (1891-1967)

Shewhart ABD'li bir istatistik uzmanıdır. Walter Shewhart'ın toplam kalite düşüncesine sağladığı en büyük katkı ve istatistik ölçme yöntemlerini üretim süreçlerine uyarlamasıdır. Sanayi Ürünlerinin Kalitesinin Ekonomik Kontrolü, isimli kitabı istatistikçiler tarafından üretim süreçlerinde kalite kontrolü probleminde yapılmış en büyük katkı olarak kabul edilmektedir. Walter Shewhart burada temel olarak üretim süreçlerinde "değişkenliğin" (variation) anlaşılması ve kontrol altına alınması konularında örneklem ve olasılık analizi gibi çeşitli istatistik teknikleri her sevide insanın rahatlıkla kavrayabileceği sadelikte, tanımlamış ve örneklerle uygulanmasını kolay hale getirmiştir. Walter Shewhart'ın değişkenlik, örneklem, olasılık analizi konularında geliştirdiği teknik "kontrol çizelgeleri" olarak bilinir ve bu kitabın 10. Bölümü'nde ayrıntılı olarak ve örneklerle anlatılmıştır (Şimşek, 2013: 74-75).

1.2.4.2. W. Edwards Deming (1900-1993)

Kalite konusunda dünya çapında büyük çalışmalara imza atmış önemli kişilerden biridir. Deming fizik ve istatistik bir kişidir. Bu nedenle ortaya koyduğu kalite felsefesinin temeli eğitim aldığı alana vağlanabilir. Deming 1920 ve 1930'larda Western Electric Şirketinde bir süre çalışmıştır. Deming 2. Dünya savaşı başladığı yıllarda ABD'nin savaş sanayisine destek olmak amacıyla kalite denetimi konusunda eğitim vermiştir. Bu eğitimlerin sonucunda kalite konusunda sadece mühendisler ve fabrika çalışanlarının ders almasının yeterli olmayacağı kanaatine varmıştır. Deming savaşın hemen sonra kalite konusunda eğitimler vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. (Ersoy ve Ersoy, 2011: 43-44).

W. Edwards Deming'in ortaya koyduğu 14 ilke, kalite çalışmalarında işletmelere yol gösterici vazifesi görmektedir.

- Bir vizyon oluşturun ve bu konudaki bağlılığınızı ve yükümlülüğünüzü gösterin.
- Yeni felsefeyi öğrenin ve benimseyin.
- Muayenenin ne olduğunu anlayın.
- Sadece fiyata dayalı satın alma uygulamasına son verin.
- Kaliteyi ve verimliliği iyileştirmek ve böylece maliyetleri sürekli olarak azaltmak için üretim sisteminde sürekli olarak iyileştirme yapın.
- İşletmede sürekli ve etkin eğitimi sağlayın. Çalışanlar İşletmenin en değerli kaynağıdır.
- Liderliği oluşturun. İşletmeyi iyi yönlendirecek ve çalışanları amaçlar doğrultusunda motive edecek vizyoner liderler meydana getirilmelidir.
- Korkuyu ortadan kaldırın. Hiçbir sistem yöneticilerin ve çalışanların birbirine duyacağı karşılıklı saygı olmaksızın işleyemez.
- Takımların çabalarını optimize edin. Takım çalışması bölümler ve bireylerarasındaki engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur.
- Teşvikleri ortadan kaldırın.

- Sayısal kotaları ve amaçlara göre yönetimi ortadan kaldırın. Standartlar ve kotalar kısa dönemli bakış açılarının bir sonucu olarak ortaya çıkmışlardır.
- Çalışanların yaptıkları işin kalitesinden gurur duymalarını önleyen engelleri ortadan kaldırın.
- Kapsamlı bir eğitimi ve kendini geliştirmeyi teşvik edin.
- Harekete geçin. Örgütteki bir kültürel değişim ancak üst yönetimin bu iş için harekete geçmesiyle başlar ve zaman içinde örgütteki herkesin katılımını içerir (Ersoy ve Ersoy, 2011: 49-59).

1.2.4.3. Joseph M. Juran (1904-2008)

Romanya’da doğan Juran 1912 yılında ABD’ye gelmiş Western Electric Şirketi’nde çalışmaya başlamıştır. Bu sıralarda Western Electric’te istatistiksel kalite yöntemlerini geliştiren ve başında Deming’in yer aldığı bir çalışma grubu bulunmaktaydı. Juran tarafından Quality Control Handbook (Kalite Denetimi Elkitabı) kalite konusunda en önemli kitaplardan biri olarak kabul edilmektedir. Juran 1954 yılında Japonya’ya ilk kez giderek Japonlara kalite ilkelerini öğretmiştir (Ersoy ve Ersoy, 2011: 60). Western Electric Company şirketinde kontrolör, New York Üniversitesi’nde öğretim üyesi, görevlerinin yanı sıra Juran Enstitüsü’nün kuruculuğunu ve başkanlığını yapmıştır. (sabis.sakarya.edu.tr).

Juran’ın kalite konusundaki düşüncelerini aşağıdaki cümlelerle özetlemek mümkündür.

- Kalite; organizasyonun tepe yönetiminin öncülüğünde başlatılmalıdır.
- Üst yönetimden başlayarak firmanın tüm kademelerinde kalite eğitimi yapılmalıdır.
- Kalite konusu kuruluşun bütün fonksiyonlarını ilgilendirir.
- Kuruluşta kalite uygulamaları herkesin yardımıyla yürütülmelidir.
- Kuruluş içerisinde yıllık kalite geliştirme planları yapılmalı ve bu planlar aksatılmadan uygulanmalıdır (Efil, 2016: 91-92).

1.2.4.4. Kaoru Ishikawa (1915-1989)

Japon, kalite mucizesinin en önde gelen isimlerindedir. 1915 yılında Tokyo şehrinde doğmuş, 1939 yılında Tokyo Üniversitesi, Kimya Mühendisliği bölümünü tamamlamıştır. 1946 yılından itibaren JUSE'de ve çeşitli kuruluşlarda istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulanmasını sağlamıştır. Bu kapsamda kalite eğitimine önem vererek basit düzeydeki istatistik tekniklerin en alt kademedeki çalışanlara kadar yayılmasını sağlamıştır (Yağar, 2007: 9-10). Ishikawa, kalite çemberlerini ilk kez uygulayan kişi olarak tarihe geçmiş ayrıca kalite çemberlerinin ve istatistiki süreç kontrolünün Japonya'daki uygulamasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır (Ören, 2002: 52).

1.2.4.5. Philip B. Crosby (1926-2001)

Philip Crosby 1926 yılında Batı Virjinya'da doğdu. Deming, Juran ve Ishikawa'nın akademi bağlantılarının tersine Philip Crosby uygulamanın ve sanayinin içinden gelmektedir. Kalite öncüsü olarak ününü 1979'da kaleme aldığı ve yayınladığı "best seller" olan ve bu güne kadar bir milyondan fazla satmış olan Quality is Free adlı kitapla yapmıştır. "Sıfır hata" ve "beklentilere uygunluk" gibi toplam kalite literatüründe artık klişe haline gelmiş sloganlaşmış ilke ve kurallar Philip Crosby tarafından geliştirilmiştir. Sıfır hata konusundaki ilk ilke ve uygulamalarını Pershing füzelerini üreten Martin Marietta adlı şirkette çalışırken geliştirmiş, bundan sonra adı "sıfır hata" kavramı ile anılır olmuştur. Daha sonra bir sanayii devi ITT şirketine geçen Crosby burada uyguladığı kalite programı ile şirkete bir yılda 720 milyon Dolar kazandırarak bütün dikkatleri üzerine çekmiş ve toplam kalite alanında epeyce ünlenmiştir (Şimşek, 2013: 82).

1.2.4.6. Armond V. Feigenbaum (1922-2014)

Feigenbaum kalite konusundaki çalışmalarını kırk yıldan fazla bir süre sürdürmüştür. Feigenbaum, Toplam Kalite Denetimi'nin öncüsü olarak bilinmektedir ve 1951 yılında bu konudaki ilk kitap olan Total Quality Control (Toplam Kalite Denetimi) adlı kitabını yayınlamıştır. Feigenbaum bu kitabında sadece kalite denetimini istatistiksel açıdan ele almakla kalmamış, aynı zamanda kaliteyi işletme örgütünün bütünü bağlamında incelemiştir. Feigenbaum 1968 yılında General Systems Company adlı şirketi kurarak kalite konusunda danışmanlık hizmeti vermeye başlamıştır. Feigenbaum,

InternationalAcademy of Quality adlı kuruluşun başkanlığında yapmıştır (Ersoy ve Ersoy, 2011: 76-76).

A.V. Feigenbaum yönetsel düzeyde kalite bilinci yaratmayı önemsemez. Feigenbaum'a göre kalite, ''kuruluşları yönetmenin yolu''dur. Kalite konusunda anlamlı iyileştirmeler yalnızca herkesin katılımı sonucunda elde edilebilir. Bundan dolayı yönetim çalışanına ne yapmak istediğini açık bir şekilde ifade etmelidir. Kaliteyle ilgili konularda yapılacak çalışmalar, insanların daha iyi anlayabileceği biçimde ve katılımlarının sağlanabileceği şekilde açık bir müşteri odaklı kalite yönetimi sürecine dönüştürülmelidir (Özdemir, 2014: 3).

1.2.5. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

TKY organizasyonlarda yapılan faaliyetlerde hatanın en aza indirilmesini öngörür. Üretim yapılırken hatanın sifira indirilmesi ve sifir hata ile üretimin sürekli hale gelmesini sağlamayı amaçlamaktadır. TKY yaklaşımına göre organizasyonda yönetici konumunda olanlar ve çalışanlar kalite konusunda bir bütün halide koordine olarak hareket etmelidirler (Yatkın, 2004: 62).

1.2.5.1. Üst Yönetimin Liderliği

Genel olarak TKY çalışmalarının beklenen fonksiyonlarını icra etmemesine neden olarak, üst yönetimin bu çalışmalara gerekli desteği sağlamaması ve özellikle orta düzey yöneticilerin çeşitli nedenlerle engelleme gayretlerine yer yer rastlanmıştır. İkinci olarak üst yönetimin TKY felsefesini yeterince tanıtamaması ve çalışanları bu doğrultuda yönlendirmede yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır (Kingır, 2013: 229). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının temeli, başta tepe yöneticiler olmak üzere orta ve alt yönetim kademelerinin bir bütün olarak kalite anlayışına gerçekten inanmaları ve bunlarla ilgili çalışmalarda aktif katılımı fiilen göstermeleri esasına dayanmaktadır. Her şeyden önce TKY'yi uygulamaya koymak başlı başına stratejik bir karardır. TKY uygulamaları örgütsel atmosferin elverişliliği ve hazır bulunuşluluğu ile yakından ilişkilidir. Bu örgütsel atmosferi temin edecek olanlar tepe yöneticilerdir. Üst yöneticiler bir takım halinde kuruluşun stratejik yöneliminin, ne olacağı konusunda uzlaşma sağlamalıdır. Diğer taraftan toplam kalite çalışmalarının tüm işletmeyi kapsamı nedeniyle kaliteyi yönetmek demek tüm işletme yönetmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Toplam

Kalite Yönetimi ifadesinde yer alan ‘yönetim’ sözcüğü kalite çalışmalarına üst düzey yöneticilerin liderlik etmesinin de altını çizmektedir (Erturgut, 2012: 63-64).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında politika oluşturma, amaç ve hedef tayini, kaynakların dağıtımı ve kuruluşun işlerlik göstereceği konuların belirlenmesi konusunda yetkili olan yönetime, büyük çaplı sorumluluklar düşmektedir. Verimli ve etkili ve hizmet verilmesini sağlayacak şekilde ‘‘Yönetim ve Organizasyon’’ yapısını iyileştirmek, hizmet verenlerin daha etkili ve verimli çalışmalarının sağlanması Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile giderilebilmesi mümkün olacaktır (Taş ve Aksu, 2011: 354).

1.2.5.2. Müşteri Odaklı Olmak

Müşteri odaklı (merkezli) olmak, bir kuruluşun müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek çalışmalarına yön vermesi düşüncesine dayanmaktadır.

- Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Müşterilerin önemli bir bilgi girdisi kaynağı olarak hem algılamalarının hem de rakipleri hakkında bilgilerin kullanılması,
- Faliyet gösterilen alan ile ilgili saha araştırmasının devamlı yapılması,
- Müşterilerden gelen şikâyetlerinin en kısa zamanda değerlendirilmesi,
- Firmanın kendi ürünlerinin rakip firmaların ürünleri ile karşılaştırılması,
- Oragnizasyonun kalite iel ilgili hedeflerine destek verilmesi,
- Müşterilerle yakın ilişkiye geçilmesini ve yüz yüze görüşülmesini kapsamaktadır (Çetin, 2012: 22).

1.2.5.3. Çalışanların Katılımı ve İşbirlikleri

Kalite ve üretkenlik hedeflerine ulaşmada tüm insan kaynakları beraber çalışmalı, iyi eğitilmiş işgücü tüm kalite faaliyetlerine katılmalıdır. Ancak bu yolla müşteri ihtiyaçları en yüksek seviyede tatmin edilebilir. Doğru işleri ilk seferde ve her zaman doğru yapma yaklaşımına dayanan ve firma içinde değişime olanak verecek bir kalite kültürü ve organizasyon yapısı oluşturulmalıdır. Bunu sağlamak üzere çalışanlara yönelik stratejiler

oluşturulmalı ve uygulanmalıdır. Çalışanların bilgi ve yetkinliklerini ve esnekliğini geliştirmek için çok fonksiyonlu çalışan programları, kendini yöneten ekipler, kalite çemberleri, kalite yönetim programları teşvik edilmelidir. Çalışanlar kalitenin farklı boyutlarına ilişkin eğitilmelidir. Çalışanlar özellikle kalite maliyetleri ve bu maliyetlerin firmaya etkileri konusunda bilinçlendirilmelidirler. Bunun yanında tüm firma çalışanlarına kalite iyileştirme araçlarını kullanabilmelerine ilişkin gerekli yetkinlikler kazandırılmalıdır. İş başında öğrenme, katılım ve çalışanların güçlendirilmesi yoluyla çalışanların eğitimleri sağlanmalıdır. Çalışanların yaptıkları işin tasarlanması ve performans sonuçlarının llmesi ile ilgili faaliyetlere aktif katılımları sağlanarak özgüvenleri arttırılmalıdır (Efil, 2016: 466-467).

İşletmelerde alışanların aktif bir TKY programına isteğe bağlı olarak katılımlarının sağlanabilmesi için bazı hususların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar;

- Açık bir amaç ve görev tanımı,
- Sürekli olarak öğrenme ve öğretme ortamının oluşturulması,
- Yönetime katılım olanaklarının sağlanması,
- İçinde etkin olarak yer alabildiklerini hissedebildikleri bir iletişim ortamı yaratma,
- Kendi kendini denetleme gibi, hassasiyetle üzerinde durulması ve sürekli olarak geliştirilmesi gereken konulardır (Kovancı, 2001: 201).

1.2.5.4. Çalışanların Eğitimi

Bir oragnizasyonda yeni bir düşünceyi uygulamak ve çalışanların bu düşünceye uygun şekilde davranmaları sağlanmak isteniyorsa öncelikli olarak çalışanlara bu konuda ayrıntılı eğitim verilmelidir. TKY'yi yerince anlatmadan ve anlamadan uygulama çalışmanın sonucu başarısızlık olacaktır. Çalışanlar bu yeni anlayış ile ilgili kural ve teknikleri öğrenirse buna uyum sağlamaları abuklaşır. Bu konuda başarıya ulaşılmak isteniyorsa çalışanların hedefler doğrultusunda iyi eğitim almaları sağlanmalıdır. (Halis, 2010: 102).

1.2.5.5. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

Bugün küresel çapta rekabet gücüne sahip en büyük firmaların kalite temelini ortak özelliği “sürekli gelişmeye” dayalı olmasıdır. Kaliteli ürün ortaya koymanın ön koşullarından bir tanesi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine uygun ürünler geliştirmektir. Ürünlerin daha iyi olması için yapılan geliştirme çabalarının temelinde de sürekli iyileştirme yatmaktadır. TKY anlayışı sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili değildir. Aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim düşüncesidir. Bu düşünciyi uygulayan firmaların büyük bir farkla üstünlük sağlamaları, Toplam Kalite Yönetimi'nin arkasında yatan Kaizen (sürekli gelişme) olgusuna bağlıdır (Özçakar, 2010: 112).

Sürekli iyileştirmede amaç belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi, amaçlanan seviyeye doğru ne olursa olsun sürekli olarak ve hızlı bir şekilde geliştirmektir. Sürekli gelişme Japonya'da kalite çalışmalarının başarılı olmasındaki en önemli ilkelerden biridir. Japonlar sürekli gelişmeyi mükemmelliğe ulaşmada bir araç olarak kullanmış ve ekonomik rekabette uluslararası üstünlüğü ele geçirmişlerdir. Sürekli gelişme ilkesine göre, orijinal fikirler ve yaratıcılık özendirilmeli ve desteklenmelidir. Daha öncede belirtildiği gibi sürekli gelişme kavramının temelleri Japonca bir terim olan “Kaizen”den ileri gelmektedir. Büyük sıçramalar şeklindeki meydana gelen gelişmeler, kuruluş içinde uyum sorunları ortaya çıkarırken, küçük adımlar şeklindeki gelişmeler değişmeyi kontrollü bir şekilde sağladığından uyum sorununu ortadan kaldırır. Bu sayede her şeyi daha ileriye götürmek mümkündür (Erturgut, 2012: 69).

1.2.5.6. İstatistiksel Proses Kontrol

İstatistiksel yöntemler, kalitenin kontrolü ve iyileştirilmesi için kuruluşlara güçlü araçlar sağlar. Günümüz uluslararası rekabet ortamında başarılı olan kuruluşlar çalışmaların kalitesini iyileştirmek için istatistiksel yöntemler kullanmaya yönelmişlerdir. (Erturgut, 2012: 70). Bu ilke, organizasyon ile ilgili konulara bilimsel açıdan ve objektif bir şekilde yaklaşmayı; cesaret, his ve kişisel deney gibi duygusal hareketler, yerine mantıksal yaklaşımı ön plana çıkarmaktadır (Kavrakoğlu, 1994: 33). Aşağı yukarı bütün CEO'lar, süreç iyileştirmenin Toplam Kalite Yönetimi'nin varacağı son aşama olduğuna inanmaktadırlar. Hem içerdeki hem de dışardaki müşterileri memnun eden, pürüzsüz

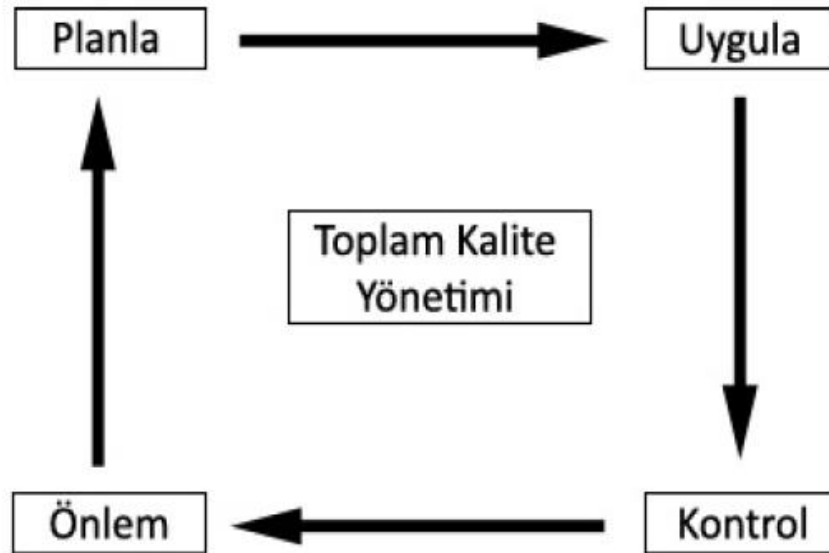
işleyen ve sürekli iyileşen süreçlere sahip olmanın Toplam Kalite Yönetimi'nde ulaşılabilecek zirve noktası anlamına geldiğini düşünürler (Weaver, 2003: 250).

1.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Teknikler

Kalite uygulamalarında kullanılan araçların örgütün gelişmesine katkıda bulunduğu bilinmektedir. Kalite araçları iş görenlerin liderlik yeteneklerini geliştirir, onları sorunlara karşı daha duyarlı hale getirir ayrıca tüm örgütte her düzeydeki iş görenler arasında kalite bilincinin yaygınlaşmasını sağlar (Erdal, 2011: 36). Aşağıda TKY uygulamalarında en fazla kullanılan teknikler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1.2.6.1. PUKÖ Çevrimi

Bu kalite uygulama aracı; Planla, (Plan) Uygula, (Do) Kontrol Et (Check) ve Önlem Al (Act) adımlarının ilk harflerinden (PUKÖ) oluşmaktadır. Bir süreç veya bir prodesteki iyileştirmeleri hayata geçirilmesi için Edward Deming tarafından ortaya atılmış ve problem çözme sistematığını içinde barındıran bu döngüye verilen isimdir. İkinci Dünya savaşından sonra ABD'nin Japonya'ya yardım ve destek sürecinde Amerikalı ünlü yönetim gururu Edward Deming tarafından geliştirilmiş bir sistemdir. Japonların benimsediği bu sistemdir.



Şekil 2: PUKÖ Döngüsü

Kaynak: (Özgür, 2012: 18).

Bu döngüde;

- Planla: 1. Aşama, hedeflerin tespit edilip ilgili amaçlara ulaşmak için ne gerekiyor ise tespit edilip planlandığı,
- Uygula: 2. Aşama, planlanan değişimlerin hayata geçirildiği,
- Kontrol Et: 3. Aşama, uygulamaya alınan değişimlerin, sonuçlarının analiz edildiği,
- Önlem Al: 4. Aşama, elde edilen sonuçlara göre uygulanan değişimin sürekli hale getirilmesi için belirli bir standarda bağlandığı evredir.

PUKÖ döngüsü, Kaizen'in en temel koşullarından biridir (<https://yalindanisman.com>).

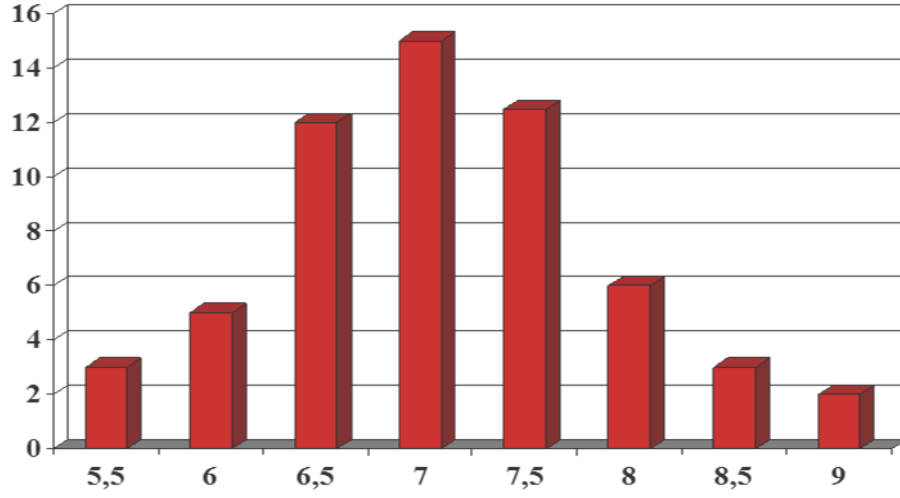
1.2.6.2. Beyin Fırtınası Tekniği

Beyin fırtınası: Yeni fikirler ortaya koymak üzere, düşüncelere engel olmaksızın, önceden tespit edilmiş kurallar çerçevesinde yapılan fikir üretme tekniğidir. Bu kavram 1953 yılında reklam yöneticisi olan Alex Osborn tarafından geliştirilmiştir.

Beyin fırtınası, yalnız veya bir grupla yapılabilir. Beyin fırtınası esnasında fikirlerin akla gelir gelmez, ortaya çıkması istenir. Bu fikirler ilk başta yargılanmaz ve eleştirilmez, hiçbir fikir saçma olarak kabul edilmez, bu sayede kişinin cesareti kırılmadan tüm fikirlerini çekinmeden aklına geldiği gibi ortaya çıkarması sağlanmaya çalışılır. Ortaya atılan fikirler ile ilgili herhangi bir yargılama yapılmadığı için hayal yoluyla yeni fikirlerin ortaya çıkacağı varsayılır. (<http://www.tpmrehberi.com>).

1.2.6.3. Histogram

Histogram; genişlikleri, sınıf aralığını ve yükseklikleri, sınıf frekansını gösteren dikdörtgenler çizilerek oluşturulan bir istatistiksel grafik türüdür. Histogram ile sayıları incelemek ve anlamak, frekans tablolarında sayıları incelemekten daha kolaydır. Uygulamalarda veri kümelerinin çoğu, çok sayıda gözlem içerdiğinden, gözlemlere ilişkin bilgi miktarını azaltmak için gözlemleri sınıflandırma, yoluna gidilmekte ve histogramlar sayesinde gözlemler, görsel olarak verilebilmektedir (Aytaç, 2011: 14).

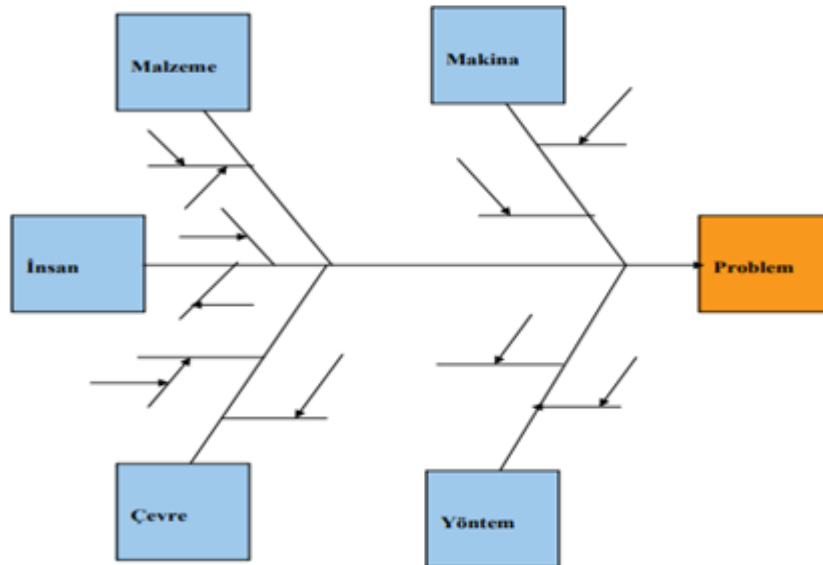


Şekil 3: Örnek Histogram

Kaynak: (<https://isletme07.files.wordpress.com>).

1.2.6.4. Balık Kılçığı Diyagramı

Balık kılçığı diyagramı, diğer adıyla Ishikawa diyagramı olarak da bilinir. Ishikawa'nın oluşturduğu bu diyagram, bir organizasyon içerisindeki süreçlerde ortaya çıkan problemleri ve bu problemlerin nedenlerini belirlemeye yardımcı olur.



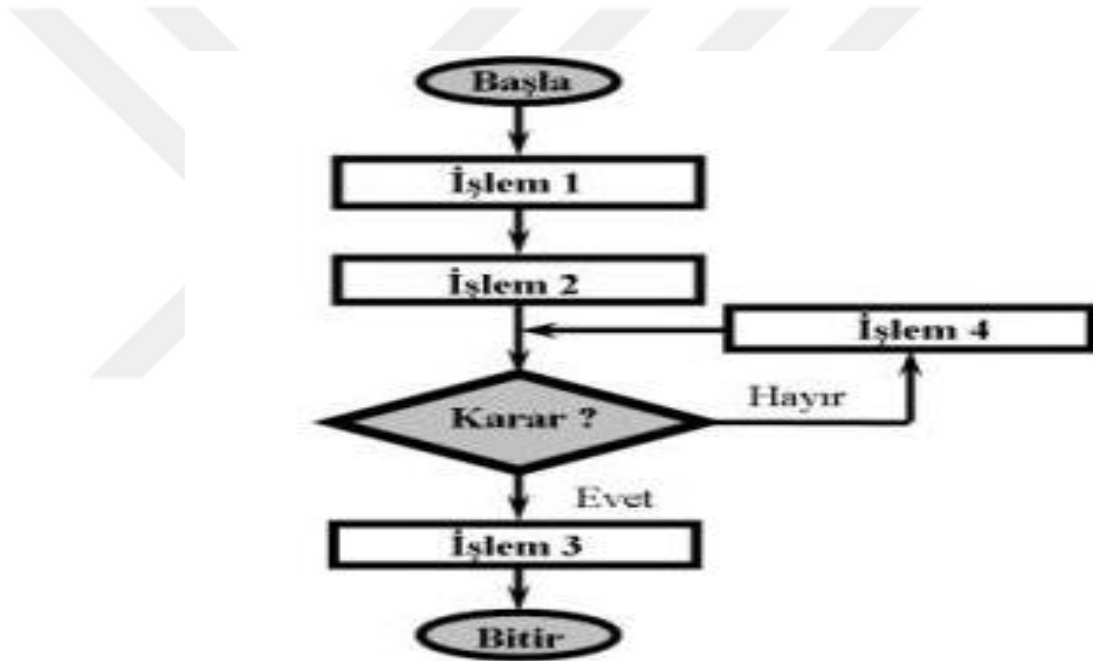
Şekil 4: Ishikawa Neden-Sonuç diyagramı (Balık kılçığı diyagramı)

Kaynak: (www.metalurji.org.tr).

Görünüşü itibariyle balık kılıçığına benzeyen bu diyagram aslında bir neden sonuç diyagramıdır. Balık kılıçığı diyagramının en büyük özelliği problem belirlendikten sonra probleme geniş bir bakış açısı kazandırmasıdır. Öncelikle balığın omurgası çizilerek ana sorun yazılır. Sonrasında alt problemler için omurgaya balık kılıçıkları şeklinde oklar çizilir. En son işlem olarak kılıçıklara yazılan problemlere “bu neden oluştu” sorusu yöneltilerek çözüm bulunmaya çalışılır (Kıraç, 2016: 23-24).

1.2.6.5. Akış Diyagramı

Akış diyagramı, bir sürecin bütün basamaklarını, grafiksel olarak gösteren bir yöntemdir.



Şekil 5: Örnek Akış diyagramı

Kaynak: (<http://yuksebilisimciler.blogspot.com.tr>).

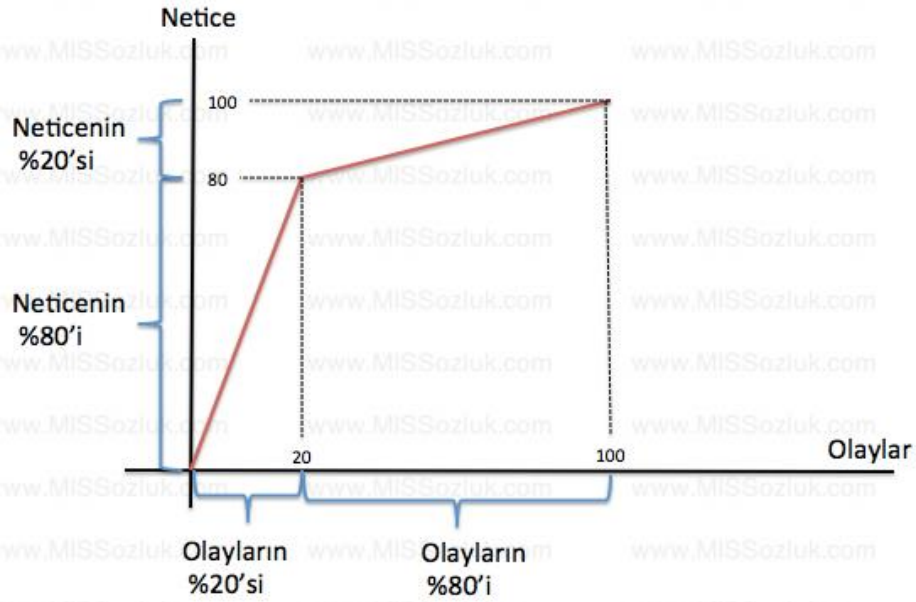
Uygulama adımları aşağıdaki şekildedir.

1. Birinci adım, süreci tanım olarak tanımlayın ve sürecin başlangıcını ve bitiş noktasını belirtin.
2. İkinci adım, sürecin mevcut halini, başlangıcından bitime kadar olan tüm adımlarını, uygun semboller yardımıyla çizin.

3. Üçüncü adım, sürecin sizce en ideal halini ve en etkili olabilecek şeklini çizin,
4. Dördüncü adım, mevcut süreç akış diyagramı ile olması gereken süreç akış, diyagramını karşılaştırın,
5. Başinci adım, bu iki akış diyagramı arasındaki farklılıkları tespit ederek bu farklılıkları ortadan kaldıracak yeni düzenlemeleri yapın,
6. Altıncı adım, farklılıklara sebep olan sorunlar ortadan kaldırıldıktan sonra, yeni süreç akış diyagramını çizin (<http://www.kalitekontrol.net>).

1.2.6.6. Pareto Analizi

Kalite ile ilgili çalışmalarda kullanılan etkili araçlardan biridir. Pareto isimli bir İtalyan bilginin buluşudur. Bir sosyalist olan Pareto İtalya’da halkın % 20’sinin, sevetin % 80’ini kullandığını söylemiştir. Örneğin, personelin % 20’si devamsızlığın % 80’ini oluşturur. Hata ve hurda maliyetlerinin % 80’ine personelin % 20’si neden olur gibi (Özevren, 1997: 136).



Şekil 6: Pareto Analizi

Kaynak: (mis.sadievrenseker.com).

Bu hipotezi Juran, Kalite kontrol alanına uygulayarak problemlerin sınıflandırılmasında “hayati azınlık” ve “önemsiz çoğunluk” şeklinde kavramları getirmiştir. “Hayati azınlık” (vital few), miktar olarak az, ancak önemce büyük etmenlerden oluşur. “Önemsiz çoğunluk” (trivial many) ise miktar olarak çok olmalarına rağmen etkileri fazla olmayan faktörleri barındırır. Juran, hayatın geneline uygulanabilecek bu kurala, Pareto prensibi ismini vermiştir. (Şendikici, 2009: 37-38).

1.2.7. Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağlayacağı Faydalar

Kuruluşların, hizmet verdikleri sektörlerde meydana gelen yoğun rekabet mücadelesi altında, uzun vadeli ve sürdürülebilir üstünlükler, kazanabilmesi son derece önemli ve aynı derecede zor bir hal almıştır. Rekabet gücündeki zayıflığın, kuruluşların pazar payını doğrudan doğruya olumsuz yönde etkilediğinin anlaşılması, bilinçlenen ve hakkını aramayı öğrenen bir tüketici grubunun ortaya çıkışına sebep olmuştur. Bu grubun beklentileri ve beklentilerin karşılanamaması, bunun da olumsuz imaj yaratması ayrıca kalite maliyetlerini yükseltmesi en genel anlamıyla, kuruluşların artık verimsiz çalışmaya katlanamamaları, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin, kuruluşlar için niçin önemli olduğunu ve benimsenmesi gerektiğini açıklayacak sebeplerden bir kaçıdır (www.canaktan.org). Çok önemli bir örgütsel, yenilik olduğu düşünülen Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerine uygun ürünler tasarlayarak, kuruluşun tüm seviyelerinde kaliteye odaklanarak ve üretim süreçlerini geliştirerek ürünlerin kalitesini, kuruluşun performansını ve etkinliğini artırmaktadır (Ustasüleyman, 2011: 69).

Toplam Kalite Yönetiminin kuruluşlara sağlayacağı önemli faydaları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Pazar payının artması,
- Hizmet verilen müşterilerin memnuniyetinin artması,
- Kârın artması,
- Maliyetlerin düşmesi,
- İşletme çalışan memnuniyetinin artması,
- Yüksek rekabet gücü, şeklinde sıralanabilir. (Özkan, 2011: 67).

1.2.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Teşvik Eden Ödüller

1.2.8.1. EFQM-Avrupa Kalite Ödülü

EFQM modeli, çalışanların ve müşterilerin memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarısının, strateji ve politikalarının, kaynakların ve proseslerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesi sayesinde sağlanabileceği ve bu sayede iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılacağı esasına dayanmaktadır (Doğan, 2011: 80).

İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan ve sonrasında Japonya'ya sıçrayan kalite çalışmaları, bu iki ülkenin ekonomik büyümelerine önemli katkılar sağlamıştır. Bu süreçte Avrupalı kuruluşlar, kalitede güçlü bir ivme yakalayan ABD'li ve Japon kuruluşlarla rekabette ciddi bir biçimde zorlanmışlardır. Aynı dönemde Avrupa ülkeleri arasında başlayan yakınlaşma ve birlik çabaları, ortak kalite politikası oluşturma fikrini de beraberinde getirmiştir (Tuna ve Güler, 2012: 257).

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 1988 yılında önde gelen 14 Avrupa ülkesinin, üst düzey yöneticileri tarafından, çeşitli kalite yaklaşımlarını somutlaştırmak ve böylece hızla küreselleşen pazarlarındaki kurumsal yerlerini koruma güçlerini daha da geliştirmek amacıyla kurulmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere EFQM 'in misyonu “Avrupa’da sürdürülebilir Mükemmelliğin itici gücü olma”, vizyonu ise “ Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya”dır. Ekim 1999 yılı itibariyle kuruluşun üye sayısı pek çok Avrupa ülkesinde ve pek çok sektörde faaliyet gösteren firmaların katılımıyla 800’ü aşmış durumdadır.

EFQM 'in başlıca halka ilişkiler çalışmalarından biri Avrupa kalite ödülüdür. Avrupa Kalite Ödülü, Avrupa Kalite Kuruluşunun ve Avrupa Komisyonunun desteği ile 1991 yılında başlatıldı. EFQM her sene kurumsal kalite alanındaki, en dikkat çekici başarıyı belirleyip öteki işletmelerin örnek almaları gereken bir model olarak ödüllendirir. İlk ödül 1992 yılında verilmiştir (Parlak, 2004: 89).

1.2.8.2. Türkiye Ulusal Kalite Ödülü

Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Kalite Derneği'nin (KalDer) yönetim kurullarının işbirliğiyle 1993 yılından beri her yıl Türkiye Ulusal Kalite

Ödülü verilmektedir. Bu ödül ile ülkemizde kalite konusundaki bilincin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması ayrıca firmaların kaliteye yönelik çabalarının özendirilmesi ve başarılı kalite stratejilerinin bütün ülke yararına sunulması hedeflenmektedir. Türkiye Ulusal Kalite Ödülü, üç ana kategoride verilmektedir:

1. İşletmeler;

- a) Büyük çaplı kuruluşlar (personel sayısı 250'den fazla olan kuruluşlar),
- b) Operasyonel birimler (montaj fabrikası, fabrika, satış ve pazarlama kuruluşu, araştırma birimi gibi),
- c) Bağımsız KOBİ (personel sayısı 250'den az, küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar),
- d) Bağlı KOBİ (personel sayısı 250'den az olan ve hisselerinin %25 ve daha fazlası bir holding veya gruba ait olan küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlar),

2. Kamu kurumları;

- a) Sağlık hizmetleri,
- b) Eğitim hizmetleri,
- c) Kamu yönetimi hizmetleri,

3. Sivil toplum kuruluşları;

Her kategori için, başvuranlar arasında mükemmellik seviyesine ulaşmış firmalar ‘‘Ulusal Kalite Başarı Ödülü’’nü almaya hak kazanmaktadır. Bu firmalar arasında gerekli kriterleri en iyi biçimde karşılayanlar ‘‘Ulusal Kalite Ödülü’’nü’’ almaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011: 107-108).

1.2.8.3. TS-EN-ISO 9000 Ödülü

Türk Standartlar Enstitüsü, (TSE) 132 sayılı kuruluş kanunu ile ‘‘standartlara uygun ve kaliteli üretimi teşvik edecek her türlü çalışmayı yapmak ve bunlarla ilgili belgeyi, düzenlemek’’ görevi verilmiştir.

1947’de kurulan ve yaptığı standardizasyon faaliyetleri sonucu sanayiye, ticarete ve tüketicilere büyük katkılar sağlayan (ISO) Uluslararası Standard Organizasyonudur. Türk Standartları Enstitüsü, bu organizasyonun üyesi ve Türkiye’deki temsilcisidir.

TS-EN-ISO 9000, Organizasyonda kalite düşüncesinin gelişimini, etkin bir yönetimi, verimliliğin, karın ve pazar payının artmasını, tüm faaliyetlerde geniş izleme ve kontrolü, maliyetin azalmasını, çalışanların tatminini, organizasyon içi iletişimde iyileşmeyi sağlayan, ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanabilen bir yönetim sistemi modelidir.

Her yıl TS-EN-ISO 9000 Standartlar serisindeki kalite ödülleri, belge almayı tercih ettikleri standartlara, bu konuya gösterdikleri duyarlılık ve verdikleri çaba ile ulaşan firmalara törenle verilir. KalDer-TÜSİAD ulusal kalite ödülü başarı kriterlerine göre daha kolay başarılabilir olan bu standartlar, TKY felsefesi bir buz dağına benzetilirse, onun ancak görünen kısmı gibidir. Ancak unutulmamalıdır ki TKY gibi büyük hedefe ulaşmak için, TS-EN-ISO 9000 serisindeki ve diğer, ISO 14000 vb. kalite basamaklarını adım adım çıkmak gerekir (Parlak, 2004: 90-91).

1.2.8.4. Deming Kalite Ödülü

Deming Ödülü, Deming’in Japon endüstrilerinin kalite kontrolünü geliştirme sebeplerini inceleyen çalışmalara katkılarının ardından 1951 yılında oluşturulmuştur. JUSE tarafından geliştirilen (başlıca üç kategoriden biri olan) Deming Uygulama Ödülü, istatistiki kalite kontrol uygulamalarının ardından kalite kontrolünü işletme çapında başarıyla uygulamaya geçirmiş olan şirketlerin ödüllendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir. Ödülün temsil ettiği diğer iki temel kategori bireylere yönelik Deming Ödülü ve fabrikalara yönelik kalite kontrol ödülüdür. Diğer alt kategoriler ise; küçük şirketlere yönelik Deming Ödülü ve bölümlere yönelik Deming Uygulama Ödülü’nü kapsamaktadır. 1984’e kadar uygulama alanındaki ödüllerin sadece Japon firmalarına verilmesi öngörülmekteydi. 1980’lerin ortalarında Japon firmaları dışındaki firmalara da ödül verilmeye başlanmıştır. Ancak ilgili ödül kategorileri uygulamaya açık olmayan (birey ödülü ve fabrikalara yönelik kalite kontrol ödülü) ile sınırlı kalmaktadır.

Her yıl gözden geçirilen Deming Ödülü içeriğinde 10 farklı kategori yer almaktadır. Kategori başlıkları, kurum ve faaliyetleri, standardizasyon, eğitim ve yayılımı, politika

ve hedefler, bilgilerin toplanması ve dağıtılması, kalite güvencesi, analiz, kontrol, etkiler ve gelecek planlaması olarak belirlenmiştir. Politika ve gelecek planlaması kategorileri Baldrige Ödülü'nün stratejik kalite planlaması bölümü ile paralellik göstermektedir. Baldrige Ödülü'ne ilişkin değerlendirmelerde müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti merkezde yer almasına rağmen Deming Ödülü'nde bu konu ayrı bir kategori olarak ele alınmamakta, daha çok ima edilmektedir. Bir şirketin kalite kontrolünü şirket çapında uygulamaya geçirme konusundaki performansının değerlendirilmesi için belge incelemeleri ve yerinde inceleme olmak üzere iki tür inceleme söz konusudur. 10 farklı kategori 10 puan üzerinden değerlendirilmektedir (Çetin, 2012: 390).

1.2.8.5. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBUKÖ) Amerika'da ve aslında tüm dünyada toplam kalitenin en güçlü araçlarından biri olmuştur ve bu felsefenin uygulanmasına hız kazandırmıştır. Daha da önemlisi, MBUKÖ'nün Performansta Mükemmellik Ölçümleri bir örgütte bir örgütte toplam kalite ilkelerinin bütünleştirilmesi bir çerçeve sunmaktadır. Bu ödül ayrıca kalite iyileştirmede gelecekte izlenecek yolu değerlendirirken ele alınması gereken liderlik, kalite güvencesi, müşteri odaklılık, kalite felsefesi, stratejik planlama, takım yaklaşımı ve yeni bir çıkış açma gibi operasyonel değişkenleri dikkate almaktadır. Bu değişkenlerin gücü, yönetimin taktik ya da günlük sorunlar yerine sistemik sorunlar üzerinde odaklaşmasını sağlamalarındandır. Ancak yönetim, faaliyet performansını iyileştirmede kullandığı yaklaşımları değerlendirmek için bir araca ihtiyaç duymaktadır. İşte bu değerlendirme mekanizmalarının en güçlü olanlarından biri MBUKÖ'dür.

ABD Başkanı Reagan 1982 yılında bir ulusal araştırma/konferansı gerçekleştirilmesi için bir yasayı imzalamıştır. ABD verimlilik ve kalite merkezi toplanan bu konferansların son raporunda, Japonya'daki Deming Ödülü'ne benzer şekilde bir Ulusal Kalite Ödülü verilmesini önermiştir. 1987 yılında yasalaşan bu ödüle Reagan döneminin Ticaret Bakanı'nın adı verilmiştir. Bu ödülün temel amaçları şunlardır:

1. Amerikan şirketlerinin, bir yandan kar artışı yoluyla rekabet gücü kazanmalarını sağlarken, aynı zamanda dünya ölçeğinde tanınma gururuna erişmeleri için kalite ve verimliliği arttırmalarını teşvik etmek,

2. Ürün ve hizmetlerinin kalitesini iyileştiren ve diğer şirketlere örnek oluşturan şirketlerin başarılarının takdir edilmesi,
3. İşletmeler, sanayi kuruluşları, kamu kuruluşları ve diğer kuruluşların kendi kalite iyileştirme çabalarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek rehberlerin ve ölçümlerin oluşturulması,
4. Ödülü kazanan işletmelerin örgüt kültürlerini nasıl değiştirdiklerine ve itibar kazandırdıklarına ilişkin ayrıntılı bilgi sağlayarak yüksek kaliteye ulaşmanın yolunu öğrenmek isteyen diğer ABD firmalarına spesifik rehber sağlamak.

MBUKÖ, kalite yönetimi uygulamasında ve performansında mükemmelliğe ulaşan ABD şirketlerini ayıt etmektedir. Baldrige Ödülü sadece ürünlerdeki mükemmelliği dikkate almamaktadır, ayrıca sadece bazı şirketlerin ödülü kazanması amacıyla da oluşturulmamıştır. Temel odağı, müşteri tatminine ve işletmenin elde edeceği sonuçlara yol açan yüksek performans yönetim uygulamalarını teşvik etmektir (Ersoy ve Ersoy, 2011: 84-85).

BÖLÜM 2: KAMU İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İETT'DE YÜRÜTÜLEN KALİTE FAALİYETLERİ

2.1. Kamu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Kamu yönetimi, devletin yapısının yasama ve yargı dışında kalan bölümüdür. Kamu yönetiminin temel amacı topluma yararlı olmaktır. Kamunun ihtiyaçlarını gidermek için, topluma ve onu oluşturan fertlere hizmet götürmek için çalışır (Atmaca, 2012: 10). Kamu kuruluşları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (eğitim, sağlık, güvenlik, savunma, telekomünikasyon, vs.) her gün yararlanılmaktadır. Kamu tarafından yürütülen tüm bu faaliyetlerde toplumun beklentileri ve sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak kamunun bu günkü yapısı ve faaliyetleri ile kendisinden beklenen hizmetleri verimli ve etkin bir şekilde yürütmesi mümkün olmamaktadır. Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi durumunda olan vatandaş, kamu yönetimindeki verimsiz ve hantal işleyişi sorgulamaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005: 278-279).

Kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, karlılığın artışı açısından her ne kadar özel kesim kuruluşları ölçüsünde bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesiyle vatandaşların memnuniyetinin sağlanacağı ve böylelikle devlet yönetimlerinin kamuya karşı olan toplumsal sorumluluklarının gereğinin yerine getirilmiş olacağı düşüncesi kamu yönetiminde kalite odaklı uygulamaların başlamasında hayli etkili olmuştur. Küreselleşme ile beraber, yönetim anlayışları farklılaşmakta ve bu süreç beraberinde yeni değerleri ortaya çıkarmaktadır. Bu yeni değerleri, zamanının ve maliyetlerin azaltılması, müşteri (vatandaş) için ürün kalitesini geliştirme ve hizmet olarak özetlemek mümkündür (Saran, 2004: 94).

2.1.1. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Ortaya Çıkışı ve Gelişimi

Dünyanın dört bir yanında gittikçe artan sayıda kamu kuruluşu bilimsel ve teknolojik alanlardaki sürekli gelişmelere ayak uydurarak varlığını koruyup geliştirme çabalarını Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi çerçevesinde sürdürmektedir (Yaşar, 2003: 1). Özellikle son 10 yılda kamuda TKY çalışmaları kamusal alanda hep özlemi çekilen

değişim ve dönüşüm sağlayacak değerler arasında gösterilmektedir. Kamu çalışanları ve kamu hizmetinin alıcısı olan vatandaşlar kalite kavramını önemli olarak algılamaktadır. Çünkü TKY sadece müşteri kazanımı ve kaliteli hizmet sunumu ile ilişkili olmayıp ayrıca topluma hizmet ile birleşmiş bir durumdadır. Günümüzde kalite yerine kalitesizlik üreten ve kalitesizlik maliyetleri her gün artan kamu kurumlarının artık kanun zoruyla bile ayakta kalamayacağı belirtilmektedir. Bu durumda kamu bürokrasisinde topyekûn bir yenileme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Erturgut, 2012: 101).

2.1.2. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Uygulanmasının Sebepleri

Kamu kurum ve kuruluşları kar amacı gütmeseler de topluma verdikleri hizmetlerin kalitesini yükseltmeleri, doğal olarak vatandaşların memnuniyetini arttıracak ve bu durum ekonomide genel verimlilik düzeyinin yükselmesini sağlayacak ve toplumun huzuru ayrıca mutluluğunun artmasına katkıda bulunacaktır (Aykaç ve Özer, 2006: 185).

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

Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasını zorunlu kılan sebepleri ana hatlarıyla şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Vatandaş tarafında kamu hizmetlerinin yavaş görünmesi, pahalı olması, kalitesiz olması, az çeşitli ve ulaşılması zor olarak değerlendirilmesi,
- Kamu kuruluşlarının günümüzde yürütmüş olduğu faaliyetlerinin bir bölümünün özel sektörün gelişmesi ve kamu hizmet anlayışının değişmesi gibi sebeplerden dolayı bugün için istenilenlerin beklenen seviyede yerine getirilememesi,
- Kamu kurumlarının hizmet üretimlerinin azalmalar olması, yavaşlaması ve kalitenin düşmesi nedeniyle birim maliyetinin artması,

- Kamu kuruluşlarının merkezi teşkilatları ile bu kuruluşların taşradaki birimleri arasında görev bölümünün merkez lehine bozulması,
- İç ve dış borçlanma sebebiyle kamu hizmetleri yatırımlarına yeteri kadar kaynak sağlanamayıp istenen kalitede hizmet üretilmemesi,
- Yanlış istihdam politikaları sebebiyle, bazı hizmetlerde personel politikasında tutarsızlıklar yaşanması,
- Kamu kuruluşlarında kamu hizmeti yürüten başarılı yöneticilerin siyasilerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması,
- Hizmet kalitesini ortaya çıkaracak yeni teknolojilerin gelişmesi,
- Eğitim seviyesinin yükselmesi,
- Kamu hizmetlerine ayrılan kaynakların sınırlı olması,
- İletişim teknolojilerinin gelişmesi,
- Vatandaş beklenti ve taleplerinin artması (Taşkın ve Ekici, 2006: 149-151).

2.1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanması İçin

Gerekenler

W. E. Deming'in Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kamu sektöründe uygulanması konusunda bazı önemli sorunlar olduğunu fakat Toplam Kalite Yönetimi'nin kamu sektörünün yapısına uyacak şekilde dönüştürülmesi halinde bu konuda başarılı olunacağını ifade etmektedir. Bu sorunlar; kamu sektöründe müşteri tanımının belirsiz olması, Toplam Kalite Yönetimi'nin hizmetler için iyi modifiye edilmemiş olması ve kamu kültüründen kaynaklanan, üst yöneticilerin değişme hızının yüksek olması gibi problemler olarak sayılabilir (Çetin ve Özçakar, 2014: 354).

Diğer yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi, Toplam Kalite Yönetimi'de bazı yerlerde diğer yönetim yaklaşımlarından daha iyi çalışır ve bazı insanlara anında doğru gelirken, diğerlerine yanlış gelir. TKY birçok organizasyonda başarısız olmuştur. Bununla beraber, gerçekçi olmak gerekirse, bir şeylerin bazı yerlerde yanlış gittiğinin farkında olmak gerekir (Halis, 2010: 99).

Toplam Kalite Yönetimi faaliyetlerinin kuruluşlarda başarı ile uygulanabilmesi için, bu yönetim anlayışının organizasyonun üst yönetimi liderliğinde bütün çalışanların katılımı ve organizasyondaki tüm süreçlere yaygınlaştırılması gerekir. Ancak tümel gerekler yerine getirilme çalışılsada Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında zaman zaman problemler ile karşılaşmakta ve bu durum kalite uygulamalarının başarısını olumsuz etkilemektedir. Toplam Kalite Yönetimi, farklı seviyelerdeki çalışanlara ya da gruplara uygulanırken aynı mantık farklı yöntemler işe sunulmalıdır. Örneğin temeli itibariyle benzerlik gösterebilecek bir anasınıfı ile bir yükseköğretim kurumundaki uygulama birbirinden farklılık arzedecektir (Küçük, 2012: 68).

2.1.4. Kamuda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan

Problemler

TKY anlayışının kamu sektöründe uygulanabilmesi ve istenen sonuçların elde edilebilmesi konusunda özel sektörle benzerlik gösteren genel problemlerin yanısıra kamu yönetimine has bazı problemler de mevcuttur (Saran, 2001: 11). Bu bağlamda, kamu yönetimi sistemimizde değişim faaliyetlerinin önündeki en büyük engeller ilk olarak yapısal sorunlar ve ikinci olarak da örgütsel kültür ile ilgili sorunlara dayanmaktadır. Yapısal önlemlere doğru yönelmek kararlı bir yönetimle göreceli olarak daha kolay olabilir ancak kültürel konulara eğilmek çok daha uzun zamana gereksinim duyan ve üzerinde yoğunlaşma gerektiren bir konu olarak nitelendirilebilir. Sonuç itibariyle kamu kuruluşlarımızda çözülmesi gerekli yapısal ve kültürel sorunlar bulunduğu ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir şekilde değişim hareketi başlatılırken bu sorunların varlığı görülerek önlemler düşünülmeli ve planlar buna göre hazırlanmalıdır. (Balcı, 2005: 207).

Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri ve uygulamalarında karşılaşılan en temel problemler şu şekildedir;

- Organizasyonların kaliteye karşı duydukları inançsızlık,
- Kuruluşlardaki insan kaynağının değişime karşı gösterdiği direnç,
- Organizasyonda söz sahibi olan yöneticilerin ve yönetimin bu konudaki ilgisiz tutumları,

- Toplam Kalite Yönetimin'den gereğinden fazla beklenti içerisine girilmesi,
- Kuruluşlardaki kalite uygulamalarına yönelik eğitim ve motivasyonun yetersiz olması,
- Organizasyonun içinde bulunduğu mevcut durumunun yeteri kadar analiz edilmemesi,
- Çalışanların başarılarının ödüllendirilmemesi de, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşmasını olumsuz etkileyen diğer problemlerdir (Küçük, 2012: 68).

Yakın bir zamana kadar TKY'nin kamu işletmelerinin yapısına uyum göstermediği öne sürülmekte ve bundan dolayı da uygulanabilirliği ile ilgili genel bir yargı oluşmamıştı. Bunu da TKY ilkelerinin yanlış anlaşılmasına bağlamak mümkündür. Ciddi ekonomik sorunlar, artan bütçe açıkları ve verimlilik-etkinlik sorunları kamuda yönetimle ilgili farklı uygulama ve yaklaşımların benimsenmesini kaçınılmaz hale getirmektedir (Acar ve Sevinç, 2013: 9).

2.1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Gelişimi

Türkiye'deki firmalarda 1970'li ve 1980'li yıllardaki genel durum ve dünya ekonomisindeki gelişmelerden kaçınılmaz olarak etkilenmiştir. Özellikle 1990'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çabalarına olan ilgisi daha fazla hissedilmeye başlanmıştır. Bu ilginin daha çok serbest ekonomiye geçilmesiyle artmaya başladığı görülmektedir (Erturgut, 2012: 51).

Türkiye'de TKY'nin gelişimini kalite kontrol çemberlerinin uygulanması ile başladığını söylemek mümkündür. Yapılan bir araştırmaya göre ilk KKÇ, 1983'de uygulanmaya başlamıştır. KÇÇ konusunda ikinci büyük atılım ise 1988 yılında olmuştur. 1987 yılında yapılan bir çalışma da ISO'nun 500 büyük işletmesine anketler gönderilmiş ancak bu işletmelerden sadece 86'sı bu anketlere cevap vermiştir. Bu 86 işletmenin ise ancak 23'ün de kalite çemberi uygulandığı tespit edilmiştir. 1989 yılı ocak ayı itibariyle bu 23 işletmede 168 çember bulunmakta ve bu işletmeler ISO'nun en büyük 150 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır (Taşkın ve Ekici, 2006: 139).

Bu tür çalışmalar ilk etapta yabancı kaynaklı firmalar tarafından ortaya kondu. Bu konuda Şişe Cam, Efes Pilsen ve Migros gibi işletmeler öncü oldular. Ancak bu işletmeler Kalite Kontrol Çemberi uygulamasında sendikaların büyük bir direnişiyle karşılaştılar. Ancak bu tür çalışmalar tıpa tıp kopyalanmaması gereken çalışmalardır. Bu çalışmalarda ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklar göz önüne alınmalıdır. Eğer bunlar yapılmazsa bu tür çalışmalardan pek faydalı sonuçlar alınmaz. Nitekim Japonya’da ele alınan bu kavram, çok fazla kültürel temele dayandığı için dünyanın her yerinde yaygın bir şekilde uygulanamamıştır (Pekdemir, 1992: 87-91).

Daha sonra Küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabete daha fazla dayanamayan Türk firmaları ve kendilerine konulan kotaları delmeye çalışan gelişmiş ülkelerin büyük firmaları gibi bir menfaat birliği içerisinde bir araya gelmeye başladılar (Özevren, 1997: 31-32).

2.1.6. Türk Kamu İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri Türk Kamu Yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. Çünkü TKY, iletişim bozukluğu, motivasyon eksikliği, insanı bir araç olarak görme, verimsizlik, sistemin tıkanmışlığı, gelişmeleri ve yenilikleri uyarlayamama, kişisel yararların toplum yararına tercih edilmesi gibi problemlere çözüm olabilecek bir yönetim anlayışını benimsemektedir (Taşkın ve Ekici, 2006: 146-147).

Türk işletmeleri ve kamu örgütleri de son yıllarda toplam kalite uygulamaları konusunda önemli başarılarla imza atmaktadırlar. Aslında Türk kalite bilincinin Osmanlı dönemine kadar dayandığı hatta Ahilik Sistemi’nin Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile ilkeleri ile oldukça örtüşen esaslar paralelinde birkaç asır devam ettiği bilinmektedir. Bilinen ilke ve uygulamalarıyla TKY, 1980’li yılların sonundan itibaren öncelikle ülkemizdeki özel sektörün lokomotif şirketleri tarafından sonra da kamu kurumları tarafından ele alınmış, 1990’lı yıllarda da başarılı uygulamalar göze çarpmaya başlamıştır. 1996’dan başlayarak bugüne kadar, Avrupa’da 5 büyük ödül ve 9 başarı ödülü kazanılmıştır. Türkiye’nin İngiltere’den sonra Avrupa Kalite Büyük Ödülü’nü en fazla kazanan ülke olması, Avrupa’nın geleceğine en fazla özen gösteren şirketler arasında ülkemizdeki kurumların da yer aldığı somut bir göstergesidir. Arçelik, Beko Elektronik, TNT Expres,

Eczacıbaşı Vitra ve Brisa gibi lokomotif özel sektör başarılarının yanında, Kocaeli Sanayi Odası 2003 yılında Avrupa Kalite Büyük Ödülü'nü alan ilk kamu örgütü olmuştur.

Türkiye'nin bu konuda sürekli gündemde kalması birçok Avrupa şirketi tarafından takip edilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'ni iş mükemmelliğine ulaşmada amaç değil bir araç olarak kullanıp buna iş yapma şekillerini ve kültürlerini de ekleyerek bazı Avrupalı emsallerinden daha iyi durumda olan Türk şirketleri artık bu avantajlarını tüm ürün ve hizmetlerine yansıtarak dünyada hak ettiği yeri alma eğilimindedir (Erturgut, 2012: 106-107).

2.2. İETT'de Yürütülen Kalite Faaliyetleri

2.2.1. İETT Tarihçesi

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü 150 yıla yaklaşan köklü geçmişiyle İstanbul kent içinde İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı olarak toplu taşıma hizmeti yürüten bir kurumdur. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda büyük başarılar elde etmiş sayılı kamu kurumlarından biri olan İETT 2016 yılında Avrupa Mükemmellik ödülüne layık görülmüştür.



Şekil 8: İETT Otobüsü ve Karaköy Hizmet Binası

Kaynak: İETT, 2012b: 22.

İETT ilklerin mimarı...

Türkiye’de pek çok ilk’in mimarı olan İETT’nin İstanbul yolculuğu, 1869 yılında Dersaadet Tramvay Şirketi’nin kurulmasıyla başladı.1871’de ilk atlı tramvaylar hizmete girdi. 1875’de Londra’dan sonra dünyanın en eski ikinci metrosu olan Tünel işletmeye alındı. 1914’te elektrikli tramvay işletmeciliğine geçildi. Bir süre muhtelif şirketlerce işletilen Elektrik Tramvay ve Tünel İşletmesi, 1939’da millileştirildi. Kurum, 3645 sayılı yasa ile İstanbul Elektrik Tramvay ve Tünel (İETT) İşletmeleri Umum Müdürlüğü adını aldı. 1945 yılında havagazı fabrikaları ve dağıtım sistemleri İETT’ye devredildi. Bu hizmet 1993 yılında sonlandırıldı. 1930’da otobüs, 1961’de trolleybüs hizmete girdi. 1982 yılında elektrik dağıtım TEK’e devredildi. 1980 yılında Mavi Kart uygulamasına geçildi. 1985’de Özel Halk Otobüsleri’nin yönetim, yürütüm ve denetimi İETT’ye devredildi. 1991’de Nostaljik Tramvay, Taksim-Tünel hattında sefere başladı. 1993’de ilk çift katlı otobüsler alındı. İstanbullular, 1995 yılında elektronik bilet Akbil’le tanıştı. 1994’de Türkiye’de bir ilk olan mobil reklam uygulamasına geçildi. Hizmet, modern duraklar, tutamak ve turnike reklamlarıyla geliştirildi. 1998 yılında çevre ve insan dostu yeşil otobüsler, 2003 yılında Moda Tramvayı hizmete girdi. 2003 yılından bu yana pek çok hizmet internet aracılığıyla (Beyaz masa, hat sorgulama, İstanbulkart işlemleri, kayıp eşya sorgulaması vb) elektronik ortama taşındı. 2004 yılında otobüslerde sigortalı yolculuk dönemi başladı. 2005 yılında ekspres otobüsler, 2006 yılında Avrupa standardlı Euro III çevreci motora sahip klimalı ve % 100 alçak tabanlı otobüsler, 2007 yılı başında yeni çift katlı kırmızı otobüsler hizmete girdi. 2006’da hayata geçirilen tek bilet Akbil uygulamasıyla toplu taşımacılıkta entegrasyona geçildi. 2007’nin Eylül ayında İstanbullular’ın hayatına giren Metrobüs, şehrin gündemini değiştirdi. 2008 yılının başında kullanılmaya başlayan ‘beşiBiryerde’ sayesinde kağıt bilet tarihe karıştı. 2008’in ortalarında, İETT’nin Bağlarbaşı’ndaki eski tramvay deposu kültür merkezine dönüştürüldü. 2008’in Eylül ayında Zincirlikuyu’ya uzatılan Metrobüsün Söğütöçesme ayağı, 2009’un mart ayında tamamlanarak İstanbul’un iki yakası en kısa yoldan birbirine bağlandı. 2009’un Mart ayında yapımını İETT’nin üstlendiği Edirnekapı-Topkapı raylı sistem hattı hizmete alındı. 2009 yılında geliştirilen mobil İETT sayesinde hat ve güzergah bilgileri cebe girdi. 2010 yılında Tünel’in 135. yaşı kutlandı, İstanbul’da güvenli yolculuk projesi kapsamında İETT şoförlerinin üniversite ortamında eğitimine başlandı. 2011 yılında kalite çalışmalarına hız verildi. 2013 yılında İETT filosuna 1705 yeni ve konforlu otobüs katıldı. 2014 yılında 965 yeni şoför göreve başlarken eğitim çalışmalarını yürütmek amacıyla İETT Akademi oluşturuldu. 2015 yılında Akbil, yerini tamamen İstanbulkart’a bıraktı.

Şekil 7: İETT Tarihçesi

Kaynak: <http://www.iETT.istanbul/tr>.

2.2.2. Genel Bilgiler

2.2.2.1. Hukuki Durum

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü; 16.06.1939 yılında çıkarılan 3645 sayılı ‘ İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İdareleri Teşkilat ve Tesisatının İstanbul Belediyesine Devrine Dair Kanunun ‘ ile kurulmuştur. İETT İstanbul il sınırları içinde, kent içi toplu ulaşım hizmeti sunan İstanbul Büyükşehir Belediyesine bağlı ve özel bütçeli bir kamu kurumudur (İETT, 2016a: 26).

2.2.2.2. Görev, Yetki ve Sorumluluklar

“İstanbul Rumeli ve Anadolu yakaları ile civarında ve Adalarda elektrik kudreti tevzi etmek üzere elektrik tesisatını, elektrikli tramvay şebekesini ve tünel tesisatına ihtiyaca göre tanzim, ıslah, tadil ve tevzi etmek ve bu işler için muktezi gayrimenkulleri istimlak etmek ve işletmelerine hadim bütün muameleler ve teşebbüslerde bulunmak ve lüzum görülürse trolleybüs ve otobüs servisleri ihdas etmek, işletmek ve işlettirmek suretiyle münakalatı temdit ve takviye etmektir.” (İETT, 2017a: 29).



Şekil 9: Tosun Marka İETT Otobüsü

Kaynak: İETT Arşivi.

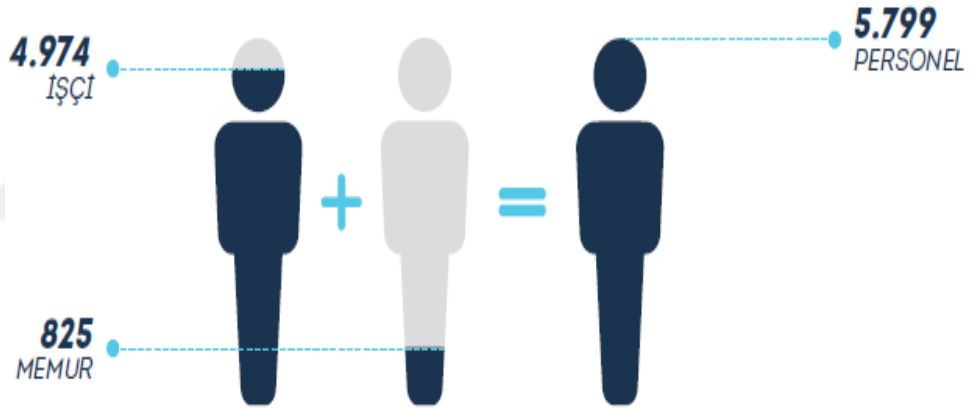
2.2.2.3. Teşkilat Yapısı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nün teşkilat yapısı, norm kadro esaslarına uygun olarak; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları ve Şube Müdürlerinden meydana gelmektedir. İETT'de Genel Müdür adına inceleme, soruşturma ve denetim hizmetleri Teftiş Kurulu Başkanlığınca yapılmaktadır. Sayıştay Başkanlığı tarafından da dış denetim yapılmaktadır (İETT, 2016a: 16).

2.2.3. Sayısal Veriler

2.2.3.1. İnsan Kaynakları Yapısı

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, 4.974'ü işçi ve 825'i memur olmak üzere toplam 5.799 personel ile hizmet vermektedir.

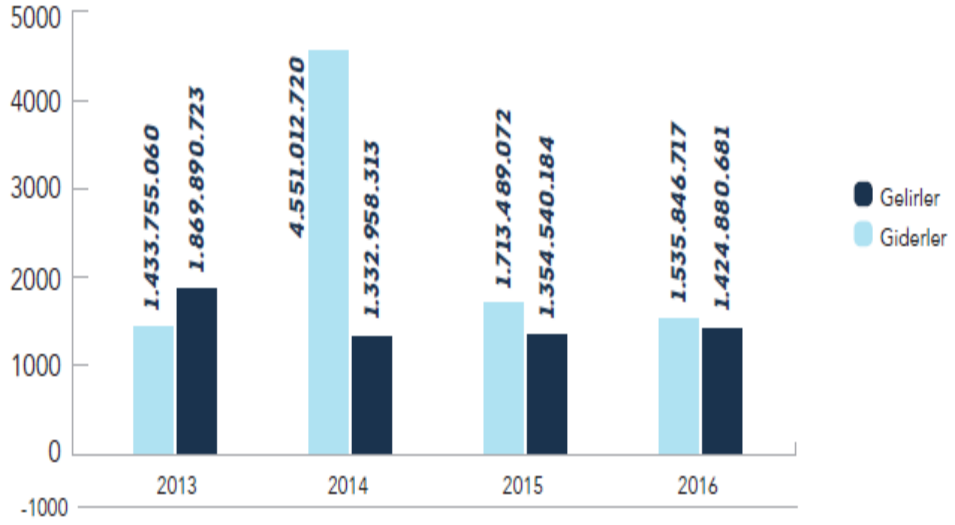


Şekil 10: Personel Durumu

Kaynak: İETT Stratejik Plan 2018-2022.

2.2.3.2. Mali Yapı

İETT'nin 2013-2016 yılları arasındaki finansal durumundaki değişimler aşağıdaki grafikte gösterildiği gibidir.



Şekil 11: Son 4 Yıllık Gelir Gider Oranları

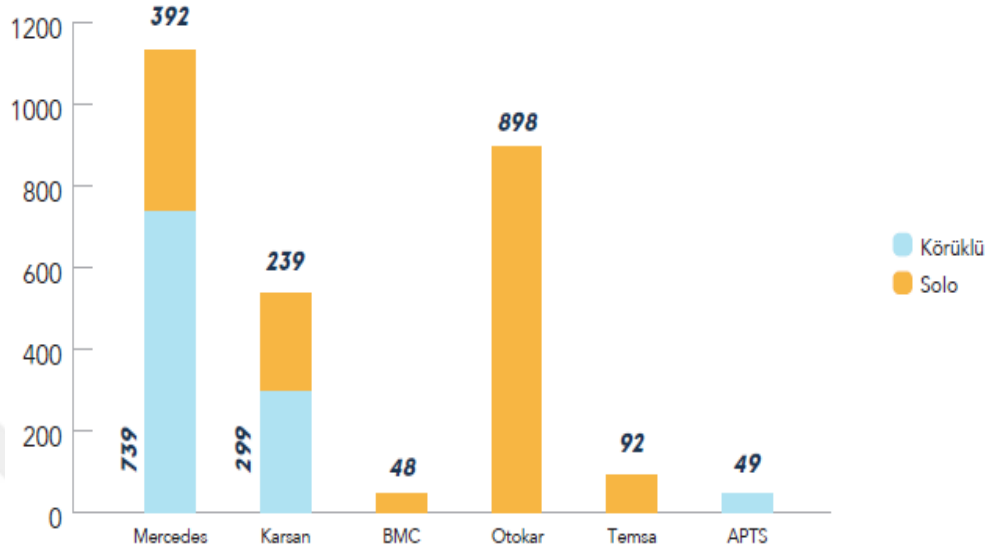
Kaynak: İETT Stratejik Plan 2018-2022.

2014 yılında bütçe gelirisinin %317 oranında artış göstermesi ve 3.218.054.407 TL kar elde etmesi, mülkiyeti İETT'ye ait olan Otogar- Bağcılar Başakşehir Metro hattı gibi bazı raylı sistem hatlarının yapılan bir protokol ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne devredilmesinden kaynaklanmaktadır. 2015-2016 yıllarında değişen karının sebebi olarak, İETT'nin özel otobüs firmalarının hat ve sefer sayılarını artırması ve 2016 yılında ücret toplama sisteminin, İBB Meclis kararı gereği bünyesinden ayrılması gösterilmektedir.

2.2.3.3. Otobüs Filosu

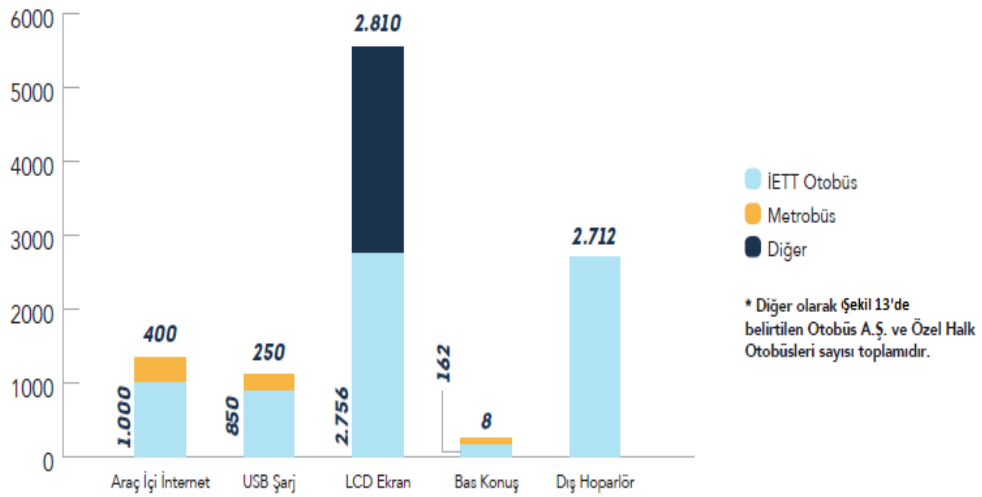
İETT otobüs-metrobüs filusunda 2017 yılı Ocak ayı itibariyle toplam 2.756 araç bulunmaktadır. Filonun tamamı düşünüldüğünde 2.756 adet otobüsün 1.669'u solo ve 1.087'si ise körüklüdür. İETT, sürdürülebilirlik anlayışıyla akaryakıt tüketimini ve sera gazı emisyonlarını azaltmak ve toplum sağlığına olumlu katkıda bulunmak amacıyla CNG yakıtlı ve hibrit teknolojili otobüsleri filusunda görmek mümkündür. Bugün İETT otobüs filusunda doğalgazlı otobüs sayısı 331 adettir. İETT, 2014 yılında aldığı ISO 14064-1 Sera Gazı Yönetim Standardı belgesini 2016 yılında güncellemiş olup, kurumsal sera gazı envanterini çıkarmıştır. İETT'nin neden olduğu toplam sera gazı emisyonunun yüzde 94'ünün, araçların akaryakıt tüketimi sonucunda gerçekleştiği hesaplanmıştır.

Kapasiteleri dikkate alınarak körüklü veya solo olarak adlandırılan otobüs türlerinin marka dağılımı aşağıdaki gibidir.



Şekil 12: Kapasitelerine Göre Türlerine Ayrılan Otobüslerin Marka Dağılımı

Kaynak: İETT Stratejik Plan 2018-2022.



Şekil 13: Otobüslerin Özelliklerine Göre Dağılımı

Kaynak: İETT Stratejik Plan 2018-2022.

İETT, Avrupa'nın en genç filosuna sahip olup, 10 yaş ve üstü araç sayısı, filonun %20'sini oluşturmaktadır. İETT filo yaş ortalaması 2017 yılı Ocak ayında 5,65 olarak hesaplanmıştır. İETT, yolcuların emniyetli, konforlu ve güvenilir yolculuk yapmasını sağlamak için araç içi kamera, acil durumlar için bas konuş sistemi, araç içerisinde internet, USB şarj ve LCD ekran bulunan otobüslere filosunda yer vermektedir.

2.2.3.4. Durak Bilgileri

Kent genelinde 7.833'ü açık ve 4.768'i kapalı olmak üzere toplam 12.601 durak ile hizmet sunulmaktadır. Durak sayısının yıllar itibari ile dağılımı aşağıda verilmiştir.

	Açık Durak (Adet)	Kapalı Durak (Adet)	Toplam (Adet)
2013	6.953	4.561	11.252
2014	7.463	4.584	11.514
2015	7.564	4.652	12.216
2016	7.833	4.768	12.601

Şekil 14: Yıllar İtibariyle Toplam Durak Sayısı

Kaynak: İETT Stratejik Plan 2018-2022.

2.2.4. Yönetim Sistemleri ve Kalite Belgeleri

2009'da, çalışma biçimi köklü şekilde değiştirilerek İETT Genel Müdürlüğünde, girişimci ruhu ve takım çalışmalarını destekleyen proje yönetimi, uygulamaları başlatıldı. Yürütülen bu projelerle, kurumun bütün alanlarında yeni sistemler kuruldu. Kurum faaliyetleri iş akışları şeklinde tanımlayarak kurum performansının ölçülebilir hale gelmesini amaçlayan süreç yönetimi, uygulamasına 2010 yılında başlandı. Aynı yıl içinde İETT'nin süreçlerini ve dokümantasyon yapısını, belgelendirme denetimine tabi olan uluslararası yönetim sistemi standartlarıyla uyumlu hale getirmeye başlandı (İETT, 2016b: 25).

İETT'de, Entegre Yönetim Sistemi projesi kapsamında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre

Yönetim Sistemi, ISO 20000 Bilgi Teknolojileri Hizmet Yönetim Sistemi ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kurulmuştur. Bunların yanı sıra, EN ISO 15838 Müşteri İletişim Merkezi Yönetim Sistemi ve ISO 10002 Müşteri Şikâyetleri Yönetim Sistemi, kurulmuştur. Stratejik Plan döneminde kurulması hedeflenen sistemler ise ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi, EN 13816 Yolcu Taşımacılığında Hizmet Kalitesi Yönetim Sistemi, ISO 14064 Sera Gazı ile İlgili Hizmet Standardı, SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı, BS 25999 / ISO 22301 İş Sürekliliği Standardı ve IIP (Investors in People) olarak sıralanmaktadır (İETT, 2016c: 57).

2.2.5. İETT'deki Yenilikçi Uygulamalar

İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü, çeşitli yönetim uygulamaları ile sistemlerin etkinliğini artıracak çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalar tematik olarak 4 başlık altında toplanmaktadır.

Yönetim Geliştirme Uygulamaları; Kalite Belgeleri, EFQM Mükemmellik Modeli, Kaizen, Öneri Sistemi, Benchmarking, İnovasyon, Empati Haftası, Kurumsal Performans Yönetimi, Zaman Planlama Modeli, Yönetim Bilgi Sistemi, PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al), Proje Takip Sistemi, Filo Yönetim Sistemi, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama), Performans Gelişim Sistemi, 5S (Kaliteli Çalışma Ortamı Oluşturma ve Sürekliliği Sağlama) çalışmaları.

Maliyet Yönetimi Uygulamaları; Enerji Yönetimi, Hat Durak Optimizasyonu, Yeni Araç Alım Yöntemi, Doküman Yönetimi, Garaj İşletim Modeli, Karakutu Sistemi, İhale Yönetim Modeli, Stok Yönetimi, Lojistik Yönetimi, Atık Yönetimi, Dış Kaynak Kullanımı.

Yolcu Memnuniyeti Uygulamaları; Şarj Ünitesi, Algı Yönetimi Toplantısı, Çağrı Merkezi, Akıllı Duraklar, Saha Yönetim Sistemi, Erişilebilir Ulaşım, HKÖM (Hizmet Kalitesi Ölçüm Modeli), 3. Taraf Gözetimi, Online Uygulamalar, MOBİETT, Araç İçi Bilgilendirme, Müşteri Memnuniyet Anketi, Yolcu Bilgilendirme Sistemi, Sivil Toplum Kuruluşları ile İlişki Yönetimi Çalışmaları, Empati Haftası.

Çalışan Memnuniyeti Uygulamaları; Hobi Kulüpleri, Çalışan Sağlık Taraması, İETT Akademi, Personele Yönelik Sosyal Hizmetler, Çalışan Memnuniyeti Anketi, Liderlik

Akademisi. Ayrıca İETT Genel Müdürlüğü, Etik Komisyonu kurmuş, etik ilkeleri ve politikalarını kurumun internet sitesinde yayımlamıştır (İETT, 2017c: 24).

2.2.6. İETT’de Mükemmellik

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, EFQM Mükemmellik Modeli, ilk kez Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde (1953) ve Avrupa Sosyal Şartında (1996 yılında gözden geçirilen hali) açıklanan Avrupa değerlerini esas alır. Firmaların, Birleşmiş Milletler’in ve Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin (2000) geniş hedeflerini desteklemede üstleneceği görevin önemini bilincindedir. EFQM Mükemmellik Modeli, kanunlar kapsamında yükümlü olup olmadığına bakmaksızın mükemmel bir organizasyonun Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin on ilkesine uyacağını ve saygı göstereceğini öngörür (KalDer, 2013: 34).

Literatürde Mükemmellik Yaklaşımı olarak bilinen Peters ve Waterman’ın 1980’li yıllardaki araştırmaları başarılı şirketlerin ortak özelliklerini ortaya koymuş, bir bakıma mükemmelliğe ulaşma yolunda ilkeler ve standartlar getirmiştir (Eren, 2001: 98).

Mükemmellik, bir organizasyonu en iyi şekilde yönetme ve bununla birlikte başarılı sonuçlar elde etme konusunda başkalarına da örnek olacak uygulamalar, gerçekleştirmek olarak tanımlanmaktadır (Erturgut, 2012: 82).

TKY’yi; çalışanların katılımına, sürekli gelişim ilkelerine ve müşterilerin mutluluğuna dayanan bir yaklaşım olarak öngören EFQM, firmalara mükemmellik yolculuğunda hangi aşamada olduklarını gösteren, problemlerini tespit etmelerini sağlayan ve sonrasında bunlara uygun çözümler bulabilmek için belirli bir yaklaşımın kullanılmasını tavsiye eden bir araçtır. Organizasyonun kurumsal mükemmellik derecesini, sağlıklı olarak değerlendirme ve performansını sorgulama olanağı sağlar. Ayrıca firmada gerçekleştirilecek değişimin yönlendirilmesine bununla birlikte iyileştirme faaliyetlerinin yönetilmesine destek olur. EFQM, Mükemmellik Modeline göre İETT Genel Müdürlüğünün şuanki durumunu ortaya koyacak olan, Öz değerlendirme çalışmasıdır. Öz değerlendirme ile kurumun güçlü ve iyileştirmeye açık olan kısımları tespit edilir. Mükemmellik Modeli temel alınarak son yıllarda yapılmış bütünyapılandırma çalışmalarına ilişkin olarak ilgili departmanların da görüşleri alınıp bir değerlendirme raporu hazırlanacak ve bu rapor doğrultusunda ve ilgili departmanların beraber çalışarak,

yapılması gereken öncelikli iyileştirme projelerini ve SP dönemi içerisinde gerçekleştirecektir. Mükemmellik Ödülü, başvurusuna yönelik adımları, içerecek olan bir proje planı yapılacaktır. Bu noktada, Mükemmellik Modelinin öngördüğü ve kurumda iyileştirmeye açık alan şeklinde belirlenecek sistemlerin palnlanması ve uygulamaya konulması için çalışma yapılacaktır (İETT, 2015: 59).



Şekil 15: Nostaljik Tramvay

Kaynak: İETT Arşivi.

145 yıl öncesinde, atlı tramvaylarla İstanbul'luların hizmetine giren İETT'nin 150 yıla yaklaşan İstanbul serüveninde yep yeni bir dönem başlıyor. İETT, dünya şehri İstanbul'da günlük 4 milyondan fazla yolcuya hizmet verirken, müşteri memnuniyeti odaklı kurumsallaşma adımlarını da hızlandırmıştır. Bu kapsamda İETT Genel Müdürlüğü, Avrupa'nın en saygın kalite ödülllerinden birine layık görüldü. Avrupa'daki firmaların sürdürülebilir mükemmelliğini hedefleyen EFQM Mükemmellik Modeli 8 temel, mükemmellik kavramından birincisini oluşturan 'Müşteriye Değer Katma' kategorisinde 2016 yılı EFQM Mükemmellik Başarı Ödülü'ne bu yıl İETT Genel Müdürlüğü layık görüldü.

İETT, Dünya çapında sayılı büyük kentlerden biri olan İstanbul'da gün içinde 4 milyon, yıl içerisinde 1,5 milyar kişinin toplu ulaşımını sağlamaktadır. Bununla birlikte İETT Genel Müdürlüğü kalite yolculuğunda çitayı, bir üst seviyeye çıkarmıştır. 2014 yılında Türkiye Mükemmellik Ödülü'nü, 2015 yılında ise Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü'nü alarak ve uluslararası standartlarda 11 kalite belgesiyle İstanbullulara hizmet vermektedir. Son olarak 2016 yılı Avrupa Mükemmellik ödülünü almaya hak kazanmıştır.

EFQM 'in Mükemmellik Ödülleri'nde bu yıl dünya çapında büyük firmaların da aralarında olduğu kriterlerinin uygunluğu tescil edilen 15 firma yarıştı. Mükemmellik ödülleri, Avrupa Mükemmellik (EFQM) Ödülü kriterlerindeki bir temel konu ile ilgili uzmanlaşmış mükemmel sonuçlar alan ve bununla birlikte iş modeli olmaya hak kazananlara verildi. Diğerlerinin arasından seçilen kuruluşlar, Mükemmellik Model'inin, birden çok alanında mükemmelliğin öncüsü olma görevini üstleniyor. Avrupa'nın mükemmel kuruluşlarını, seçen jüri bu yıl, İETT Genel Müdürlüğü'nü, 'Müşteriye Değer Katma' kategorisinde 2016 yılı EFQM Mükemmellik Başarı Ödülü'ne layık gördü. (<http://www.iett.istanbul/tr>).

2.2.7. İETT Mükemmellik Politikası

MÜKEMMELLİK POLİTİKASI

Paydaş beklentilerinin karşılanmasını esas alan “mükemmellik” anlayışını benimsediğimizi, yönetim sistemlerimizi aşağıda belirtilen temel kavramlara göre planlamayı, gözden geçirmeyi ve sürekli iyileştirmeyi taahhüt ederiz.

Sonuç odaklıyız;

Misyonumuzu gerçekleştirme seviyesini, vizyonumuza yönelik ilerlemeyi ve paydaşlarımıza sağladığımız yararı anlamak için izlenmesi gereken temel sonuçları belirler, ölçer ve gerekli aksiyonları almak için değerlendiririz.

Müşterilerimize değer katarız;

Müşteri beklentilerini anlamak ve geri bildirimlerini almak için uygun iletişim kanalları geliştirir, talep ve beklentilerini değerlendirerek süreçlerimizi ve hizmet kalitemizi sürekli iyileştiririz. Müşterilerimizle açık ve şeffaf iletişim kurarız, faaliyetlerimizle ilgili doğru ve hızlı bilgilendirme yaparız. Çalışanlarımızın müşteri memnuniyeti bilincini geliştirmek için kaynak sağlarız.

Sürekli öğrenir, yenilik yaparız;

Yenilikçilik anlayışımız ile sektörel ve mesleki gelişmeleri takip eder, iyi uygulamaları öğrenir, hatalarımızdan ve sonuçlardan ders çıkarır, hizmet seviyemizi sürekli yükseltiriz. Değişimi etkin biçimde yöneterek kurumsal kapasitemizi artırırız.

Süreçlerimizin katma değerini yükseltiriz;

Elde ettiğimiz sonuçların süreçlerimizin kalitesine ve değer zincirimizin çevik yönetilmesine bağlı olduğuna inanırız. Süreçlerimizin etkili ve verimli olması için amaç ve hedefler belirler, bunlara ulaşmak için gereken bilgi ve kaynağı sağlarız.

Kaynakları etkin kullanırız;

Güçlü bir finansal yapıya sahip olmak için gelir gider dengemizi iyileştiririz. İdari ve operasyonel alanda maliyet tasarrufu sağlayacak projeler üretiriz.

Araç, bina ve donanımlarımızı ekonomik ömürleri süresince verimli ve etkili kullanır, güvenliklerini sağlarız. Stoklarımızı, hizmete aktsatmayacak ve gelir gider dengemize katkı sağlayacak optimum seviyede tutacak şekilde yönetiriz.

Uygun teknolojileri kullanarak operasyonel verimliliğimizi artırır, çevresel etkilerimizi iyileştirir, hizmet kalitemizi geliştiririz.

Bilgi teknolojilerini etkin kullanarak yöneticilerimizin ve ilgili paydaşların ihtiyacı olan bilgiyi oluşturur, bilgiye erişimlerini sağlar, bilginin güvenli yönetimine odaklanırız.

Çalışanlarımızla başarırız;

Duyarlı, gelişime açık, katılımcı, yenilikçi fikirler üreten, takım çalışmasına açık çalışanlarla başaracağımıza inanırız. Performansa dayalı uygulamalarla fırsat eşitliği sağlar, çeşitliliklere saygı gösterir, mesleki yeterlilikleri artırır, etkili iletişim ve bilgi paylaşımına önem veririz.

Liderlerimizle örnek oluruz;

Dürüst, tutarlı, hesap verebilir, paydaşlara karşı şeffaf, yürütülen işbirliklerinde kurumu temsil eden, ekibine ilham veren ve geliştiren, değişime açık, esnek, verilerle ve zamanında karar alan liderlerimizle çalışanlarımıza yön veririz.

İşbirlikleri oluştururuz;

Hedeflerimizi gerçekleştirmek için yetkinliklerimizi tamamlayan, kazan-kazan anlayışını esas alan ve karşılıklı güvene dayalı işbirlikleri geliştiririz.

Sürdürülebilirlik için sorumluluk alırız;

Faaliyetlerimizi, yasal düzenlemelere, ulusal ve uluslararası standartlara ve etik kurallara uygun yürütürüz. Aldığımız kararlarda sosyal faydayı ve kamu yararını gözetiriz. Toplu ulaşım ile ilgili etkinlikler başta olmak üzere, sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştiririz.

Hizmetlerin yaşam çevrimleri süresince ortaya çıkabilecek çevresel etkilerini kontrol altına alır, meslek hastalıkları ve kazaları önlemek için olası tehlikelerin risklerini yönetiriz. Yatırımlarda, hizmet, ekipman ve otobüs satın almalarında, çevreye duyarlı, verimi yüksek, iş sağlığı ve güvenliğine uygun, seçimler yaparız.

Süreçlerimizi planlarken, güzergah belirlerken, ulaşım iyileştirmeleri tasarlarken enerji performansını dikkate alırız. Enerji performansını sürekli iyileştirir, sera gazı emisyonlarımızı belirler, doğrularak yayımlar, iyileştirmeler yaparak sera gazı salınımlarını azaltırız.


Ahmet BAĞIŞ
Genel Müdür V.

Şekil 16: İETT Mükemmellik Politikası

Kaynak: (<http://www.iETT.istanbul/tr>).

2.2.8. İETT Misyonu ve Vizyonu

İETT Misyon; Toplu ulaşım hizmetlerini bütüncül bir bakış açısıyla, açığa çıkmamış ihtiyaçları da karşılayacak şekilde düzenlemek, denetlemek, koordine etmek ve sektörel bilgi birikimini yönetmek.

İETT Vizyon; Sürdürülebilirlik anlayışıyla toplu ulaşımı cazip kılarak şehir hayatını kolaylaştıran lider kuruluş olmak (İETT, 2017b: 23).



Şekil 17: Metrobüs

Kaynak: İETT Arşivi.

2.2.9. İETT’de Ödüller

Köklü geçmişi ve büyük çaplı bir organizasyon yapısına sahip olan İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü İstanbul kent içi toplu taşımının bel kemiği vazifesini görmektedir. Organizasyon yapısının büyüğü ve çalışan sayısının fazla olmasına rağmen İETT, yürüttüğü yenilikçi çalışmalar ve etkin kalite faaliyetleri sonucu birçok dalda ödüle layık görülmüştür. Bu ödüllerden bazıları tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1: İETT’de Ödüller

Alınan Ödül	Veren Kurum	Yıl
Sürdürülebilir Ulaştırma Ödülü	Institute for Transportation & Development Policy	2009
Toplu Taşımaya Özendiren En İyi Ulaşım Modeli	International Association of Public Transport	2011
Ulaşımında Başarı Jüri Özel Ödülü	International Transport Forum	2011
Yılın Örnek Sürücüsü	İstanbul Valiliği İl Trafik Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlüğü	2011
En İyi Yeni Çağrı Merkezi Dalında En Övgüye Değer Çağrı Merkezi	Türkiye Çağrı Merkezi Ödülleri 2012	2012
Altın Karınca (İstanbulkart)	Marmara Belediyeler Birliği (MBB)	2012
Toplu Taşıma ile Gelişme Ödülleri İş Modeli İnovasyonu	UITP Kongresi	2013
Prepaid innovator of 2013	Payexpo 2013	2013
En Yaratıcı Çağrı Merkezi	IMI Conferences	2013
En iyi Genel Hizmet Uygulaması	Mastercard Transport Ticketing	2013
EFQM Recognised for Excellence (5 yıldız)	KalDer&EFQM	2013
Türkiye Mükemmellik Ödülü Finalisti	KalDer	2013
Peryön İnsan Yönetimi Ödülleri Performans Yönetimi Finalisti Ödülü	Peryön Türkiye İnsan Yönetimi Derneği	2013
Verimlilik Proje Ödülleri (istanbulkart)	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	2014
Altın Örümcek (İnternet Sitesi)	Microsoft ve Doruknet	2014
Otobüslerde Bisiklet Aparatı Ödülü	Bisikletliler Derneği	2014
Türkiye Mükemmellik Ödülü	KalDer & EFQM	2014
e-Türkiye Ödülleri (İnteraktif yolcu bilgilendirme sistemi)	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği & Türkiye Bilişim Vakfı	2015
Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü	KalDer	2015
Avrupa Mükemmellik Ödülü - Finalist	EFQM	2015
Türkiye İnovasyon Liderleri Ödülü – İnovasyon Organizasyonu ve Kültürü	Türkiye İhracatçılar Meclisi	2015
Yılın İnsan Kaynakları Bronz Ödülü	The Stevie Awards 2015 (Uluslararası İş Ödülleri)	2015
Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlaması ödülü	Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği	2015
En İyi Otobüs Taşımacılığı Ödülü (Bus excellency award)	Uluslararası Kara Taşımacılığı Birliği (IRU)	2015
En iyi Akıllı Ulaşım Kartı	Transport Ticketing and Passenger Information –Global Ödülleri	2016

Kaynak: İETT Yönetim Dokümanı, EFQM Mükemmellik Ödülü 2016.

BÖLÜM 3: İETT'DEKİ TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZ EDİLMESİ

Bu bölümde İETT Genel Müdürlüğü çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine bakış açılarını ölçmeye yönelik yapılan çalışmanın kapsamı, amacı ile bu ilkeleri algılama düzeylerine ilişkin hipotezler belirtilip, toplanan veriler ile birlikte sonuçlar değerlendirilecektir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

3.1.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada, kamu sektöründe çalışanların TKY konusundaki algılarını ve kurum genelinde beklentilerinin karşılanıp karşılanmama düzeyine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, İETT Genel Müdürlüğü çalışanları örneğiyle kamu sektörü çalışanlarının TKY ilkelerinin algılanışını ölçmek üzere gerçekleştirilen bir anket uygulamasıdır.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz dönemlerde Toplam Kalite Yönetimi hizmet ve üretim sektöründe yer alan işletmeler arasında oldukça yaygınlık kazanmıştır. Özel sektör kuruluşları ile mukayese edildiğinde kamu kurumlarının bu faaliyetlerde geri kaldığı gözlemlenmektedir. Bu durumu en büyük sebep olarak çalışanların kalite faaliyetlerine yeterince destek vermemesi gösterilmektedir. Bu amaçla TKY'nin kamuda nederece uygulanabileceğine dair bir örnek uygulama yapılmıştır. Ülkemizin sayılı kamu kurumlarından biri olan İETT'de son yıllarda kalite çalışmaları hız kazanmış ve yenilikçi faaliyetler sonucunda büyük çaplı başarılar elde edilmiştir. Bu kapsamda İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde uygulanan kalite faaliyetlerinin kuruma kazandırdığı yenilikler ve bu yeniliklerin personel üzerinde ne derece farkındalık oluşturduğuna dair bir anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda kalite faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde hangi yönde etki bıraktığı ve ne derece yayılım sağlandığı ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde TKY'nin kamuda uygulanabilirliği üzerine yüksek katılımlı çok fazla çalışma örneğinin olmaması, konu olarak bu alanın seçilmesinde en büyük etken olmuştur.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezi

H1 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin liderlik ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de liderlik ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H2 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin çalışanların katılımı ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de çalışanların katılımı ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H3 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin müşteri odaklılık ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de müşteri odaklılık ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H4 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin tedarikçilere karşı faydaya dayanan ilişkiler ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de bu ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H5 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin sürekli iyileştirme ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de söz konusu ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H6 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin verilere dayalı karar verme yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve bu ilkenin İETT’de de uygulanmasını istemektedir.

H7 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin süreç yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve İETT’de de süreç yaklaşımı ilkesinin uygulanmasını istemektedir.

H8 : İETT çalışanları toplam kalite yönetiminin yönetimde sistem yaklaşımı ilkesini benimsemiştir ve bu ilkenin İETT’de de uygulanmasını istemektedir.

3.1.4. Anakütle ve Örneklem

Bu çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının kamu sektöründe uygulanabilirliğinin çalışanlarca algılanışı ölçülmek istenmiştir. Toplam kalite yönetiminin birçok ilkesi özel sektöre kıyasla kamu sektörünün yapısına uyum göstermemektedir. Kamu sektöründe toplam kalite yönetimine geçiş özel sektörle kıyslandığında daha zor olmaktadır. Kalite anlayışının bararılı olmasında insan unsuru göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle çalışmamızda, kamu çalışanlarının toplam kalite yönetimine yönelik algıların ölçülmesi amaçlanmıştır.

Son yıllarda yaşanan gelişmelerle birlikte İETT birçok alanda kendisini yenilemiştir. Yaşanan en köklü değişimler de kalite konusundadır. Bu nedenle çalışmamızda kamu

kurumu olarak İETT Genel Müdürlüğü tercih edilmiş, anketler İETT çalışanları üzerinde uygulanmıştır.

Kurum bünyesinde 5.628 adet kamu çalışanı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında örneklem büyüklüğünü saptamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003: 116-118).

N: Evren birim sayısı,

n: Örneklem büyüklüğü,

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı,

Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı,

d= Örneklem hatası,

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1). $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

$$n = \frac{N * t^2 * P * Q}{((N - 1) * d^2 + t^2 * P * Q)}$$

%95 güven aralığında ($\alpha = 0.05$), %5 örneklem hata payı ile örneklem büyüklüğü 360 olarak hesaplanmıştır. Anket formları çalışanlara elden dağıtılmıştır. Toplanan anketler kontrol edilmiş olup eksiksiz doldurulan 350 adet anket analizlerde kullanılmak üzere uygun bulunmuştur. Çalışma sonucunun örneklem hata payı %95 güven aralığına göre %5,07'dir.

3.1.5. Araştırmanın Yöntemi

TKY ilkelerinin kamu sektörü çalışanlarınca ne derece benimsenip desteklendiği analiz edilen bu araştırmamızda, öncelikli olarak TKY ve kalite konusunda yazılı kaynaklar üzerinde inceleme yapılmıştır. Bu konu ile ilgili yazılmış kitap, makale, tez ile süreli ve süresiz yayınlar ayrıntılı olarak incelenerek çalışmamızın alt yapısını oluşturacak tanımlar ele alınmıştır. Literatür araştırmasının sonrasında daha önce bu konuda yapılmış örnek çalışmalar incelenerek anket soruları hazırlanmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anketin ilk bölümünde, çalışanların kişisel özelliklerini belirlemek için cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş ve kıdem soruları bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümün birinci kısmında kamu çalışanlarının TKY ilkelerine yönelik beklentilerinin seviyesini ölçen 20 soru bulunmaktadır. İkinci bölümün ikinci kısmında ise kamu çalışanlarının bu konudaki beklentilerinin karşılanma seviyesini ölçen 20 soru yer almaktadır. Anket 7'li Likert tipi ölçek kullanılarak oluşturulmuştur. Anket sonucunda verilen cevaplar bilgisayara aktarılarak sonuçlar SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Çalışmanın uygulandığı örneklemin demografik özellikleri incelenmiş olup, ikinci bölümde kullanılan beklenen algı ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılarak, hipotezler Ki-Kare uyumluluk testi ile kontrol edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Bulgularının Ortaya Konulması ve Yorumlanması

3.2.1. Katılımcıların Kişisel Özellikleri

Çalışma kapsamında uygulanan anketlere eksiksiz cevap veren 350 kişinin demografik özellikleri bu bölümde incelenmiştir.



Şekil 18: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tablo 2: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

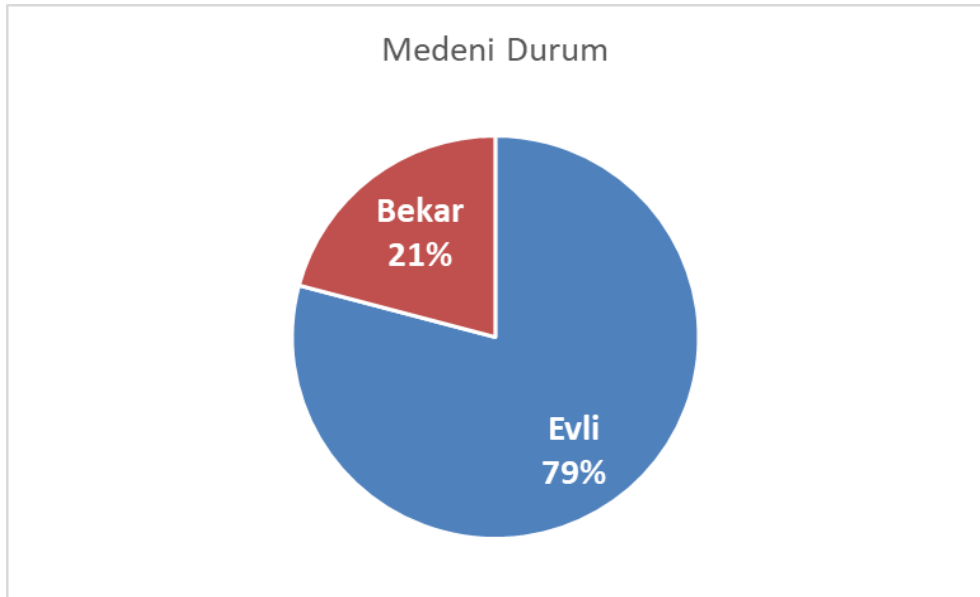
	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Kadın	65	18,6	18,6	18,6
Erkek	285	81,4	81,4	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Tablo 2’de %81, 4 ile katılımcıların çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
Evli	277	79,1	79,1	79,1
Bekar	73	20,9	20,9	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Tablo 3’de de belirtildiği gibi katılımcıların %79,12i evli, %20,9’u bekârdır.

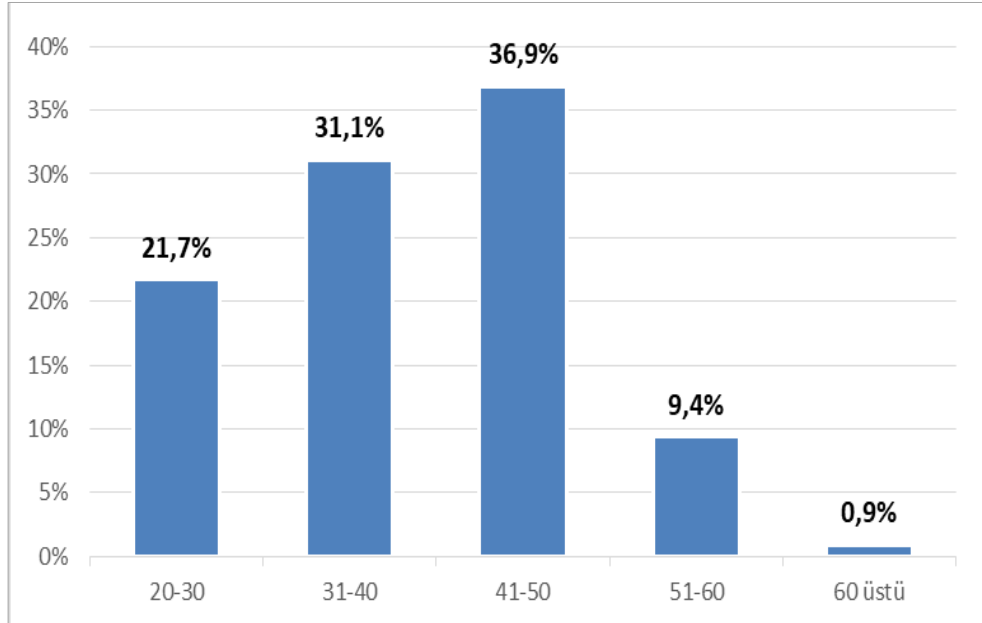


Şekil 19: Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 4: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
20-30	76	21,7	21,7	21,7
31-40	109	31,1	31,1	52,9
41-50	129	36,9	36,9	89,7
51-60	33	9,4	9,4	99,1
60 üstü	3	0,9	0,9	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Tablo 4’te görüldüğü gibi katılımcıların çoğunluğunu %36,9 ile 41-50 yaş arası ve %31,1 ile 31-40 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır.

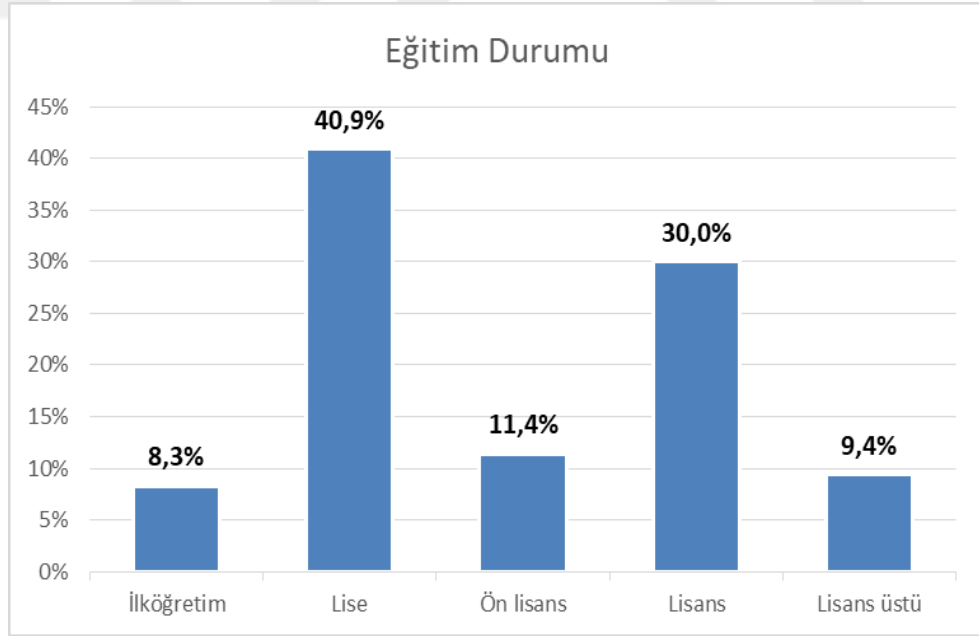


Şekil 20: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Tablo 5: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
İlköğretim	29	8,3	8,3	8,3
Lise	143	40,9	40,9	49,1
Ön lisans	40	11,4	11,4	60,6
Lisans	105	30,0	30,0	90,6
Lisans üstü	33	9,4	9,4	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Tablo 5’te belirtildiği üzere %40, 9 ile katılımcıların çoğunluğunu lise mezunları oluşturmaktadır. İkinci sırada %30, 0 ile lisans mezunları bulunmaktadır.

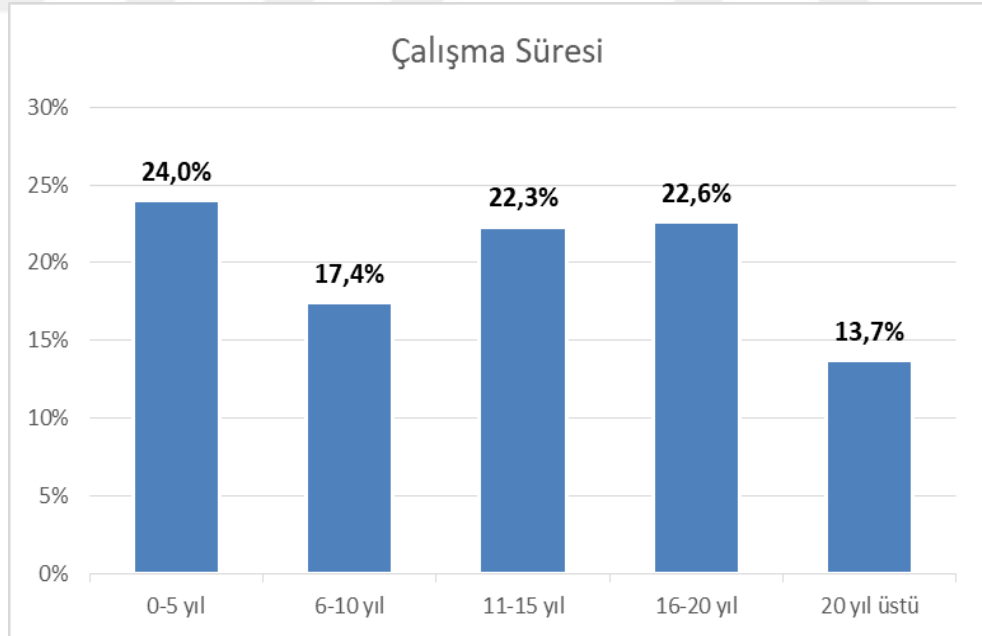


Şekil 21: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tablo 6: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	%	Geçerli %	Kümülatif %
0-5 yıl	84	24,0	24,0	24,0
6-10 yıl	61	17,4	17,4	41,4
11-15 yıl	78	22,3	22,3	63,7
16-20 yıl	79	22,6	22,6	86,3
20 yıl üstü	48	13,7	13,7	100,0
Toplam	350	100,0	100,0	

Tablo 6’da görüldüğü gibi katılımcıların çalışma süreleri birbirine yakın olmakla beraber yoğunluk sırasıyla %24 ile 0-5 yıl, %22 ile 16-20 yıl ve 11-15 yıl arası çalışanlardadır.



Şekil 22: Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Dağılımı

3.2.2. Faktör Analizi

Ölçeği oluşturan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasının kolaylaştırılması, ölçeğin temel boyutunun belirlenmesi için ilgili değişkenlere açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 7: KMO And Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,974
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8347,711
	df	190
	Sig.	0,000

KMO katsayısının 1'e yakın olması (0,974) ve Bartlett testi sonucunun 0,05'ten küçük olması (Sig. = 0,000) beklenen algı ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7'de her bir değişkenin ortak varyansı gösterilmektedir. Ölçeği oluşturan tüm değişkenlerin ortak yükleri 0,50'den büyük olup faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Ortak Yükler

	Başlangıç	Çıkarım
B1 Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.	1,000	0,62
B2 Tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.	1,000	0,66
B3 Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) yönetime kolayca ulaşabilmelidir.	1,000	0,71
B4 Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.	1,000	0,68
B5 Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir.	1,000	0,75
B6 Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.	1,000	0,78
B7 Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikâyetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.	1,000	0,65
B8 Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.	1,000	0,62
B9 Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.	1,000	0,61
B10 Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır.	1,000	0,71
B11 Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.	1,000	0,74
B12 Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.	1,000	0,89
B13 Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.	1,000	0,87
B14 Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.	1,000	0,87
B15 Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir.	1,000	0,82
B16 Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir.	1,000	0,81
B17 Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.	1,000	0,81
B18 Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsmalıdır.	1,000	0,87
B19 Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.	1,000	0,91
B20 Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir.	1,000	0,85

Tablo 9: Açıklanan Toplam Varyans

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,114	70,569	70,569	14,114	70,569	70,569
2	1,131	5,656	76,224			
3	,588	2,942	79,167			
4	,561	2,805	81,971			
5	,450	2,248	84,219			
6	,378	1,888	86,107			
7	,354	1,771	87,878			
8	,327	1,637	89,516			
9	,306	1,528	91,044			
10	,287	1,437	92,481			
11	,256	1,282	93,763			
12	,216	1,080	94,843			
13	,203	1,014	95,857			
14	,186	,932	96,789			
15	,148	,738	97,527			
16	,127	,634	98,161			
17	,116	,579	98,739			
18	,093	,464	99,204			
19	,085	,427	99,630			
20	,074	,370	100,000			

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde, ölçeği oluşturan 20 adet değişkenin tek ana faktörle toplam varyansı, %70 oranda açıkladığı görülmektedir (Öz değer- Eigen Value “2” alınmıştır.).

Sonuç olarak, çalışmada kullanılan algı ölçeğini oluşturan değişkenler beklenen algıyı %70 oranda yüksek seviyede açıklamaktadır.

3.2.3. Güvenilirlik Analizi

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin İETT çalışanlarınca algısının ankete verilen cevaplar tarafından ne derece yansıtıldığı belirlenmesi için güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Güvenilirlik Analizi tablosundan faktörün güvenilirliğinin $\alpha=0,969$ yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Toplam Veri İstatistiği tablosunun Cronbach Alfa Etkisi sütunundaki değerlere bakıldığında ölçeği oluşturan kriterlerin herhangi birinin çıkarılması halinde güvenilirliğin düştüğü görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında 20 maddenin ölçülmek istenen olguyu ($\alpha=0.920>0.70$) başarıyla ölçtüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 10: Güvenilirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standart Verilere Dayanan Cronbach Alfa	N
0,969	0,969	20

Tablo 11: Toplam Veri İstatistiği

	Ölçek Ortalaması na Etkisi	Ölçek Varyansına Etkisi	Madde Toplam Kolerasyonu	Karelerin Çoklu Korelasyonu	Cronbach Alfa Etkisi
h1	93,389	762,995	0,736	0,722	0,967
h2	93,414	763,739	0,757	0,765	0,967
h3	93,786	757,206	0,754	0,698	0,967
h4	93,643	766,064	0,717	0,636	0,967
h5	93,189	770,715	0,743	0,678	0,967
h6	93,997	763,934	0,676	0,579	0,968
h7	93,623	763,599	0,782	0,683	0,967
h8	92,954	776,554	0,720	0,600	0,967
h9	94,097	768,036	0,683	0,574	0,968
h10	93,643	766,179	0,798	0,705	0,967
h11	93,409	762,804	0,837	0,786	0,966
h12	92,943	776,266	0,785	0,717	0,967
h13	93,223	773,612	0,742	0,667	0,967
h14	93,363	766,180	0,813	0,777	0,966
h15	93,300	763,861	0,869	0,826	0,966
h16	93,171	766,853	0,834	0,782	0,966
h17	93,271	768,748	0,708	0,583	0,968
h18	93,311	762,828	0,815	0,771	0,966
h19	93,594	760,225	0,819	0,793	0,966
h20	93,574	760,022	0,815	0,749	0,966

3.2.4. Kamu Çalışanlarına Yönelik Yapılan Uygulamanın Sonuçları

Bu bölümde TKY yönetim ilkelerinin çalışanlar nezdinde beklenen ve hissedilen algılarını ölçmeye yönelik anket sonuçları yorumlanmıştır.

B1 için :

H₀ : Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymamalıdır.

H₁ : Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.

Tablo 12: B1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	7	2,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılıyorum	20	5,7%
Katılıyorum	95	27,1%
Kesinlikle katılıyorum	209	59,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 13: B1 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B1
Ki Kare Test İstatistiği	715,520 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H1 için :

H₀ : İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymamaktadır.

H₁ : İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 14: H1 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdelerik %
Kesinlikle katılmıyorum	28	8,0%
Katılmıyorum	38	10,9%
Kısmen katılmıyorum	19	5,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	6,9%
Kısmen katılıyorum	61	17,4%
Katılıyorum	81	23,1%
Kesinlikle katılıyorum	99	28,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 15: H1 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H1
Ki Kare Test İstatistiği	114,960 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B2 için :

H_0 : Tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmamalıdır.

H_1 : Tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.

Tablo 16: B2 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	5	1,4%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	6	1,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılıyorum	7	2,0%
Katılıyorum	74	21,1%
Kesinlikle katılıyorum	248	70,9%
Toplam	350	100,0%

Tablo 17: B2 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B2
Ki Kare Test İstatistiği	992,840 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Tüm yöneticiler iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H2 için :

H₀ : İETT’de tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile kendisine bağlı personele olumlu örnek olmamaktadır.

H₁ : İETT’de tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile kendisine bağlı personele olumlu örnek olmaktadır.

Tablo 18: H2 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	28	8,0%
Katılmıyorum	26	7,4%
Kısmen katılmıyorum	28	8,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	8,9%
Kısmen katılıyorum	74	21,1%
Katılıyorum	67	19,1%
Kesinlikle katılıyorum	96	27,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 19: H2 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H2
Ki Kare Test İstatistiği	97,720 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile kendisine bağlı personele olumlu örnek olmaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B3 için :

H₀ : Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşamamalıdır

H₁ : Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşabilmelidir.

Tablo 20: B3 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	5	1,4%
Katılmıyorum	7	2,0%
Kısmen katılmıyorum	6	1,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılıyorum	27	7,7%
Katılıyorum	93	26,6%
Kesinlikle katılıyorum	206	58,9%
Toplam	350	100,0%

Tablo 21: B3 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B3
Ki Kare Test İstatistiği	689,200 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) yönetime kolayca ulaşabilmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H3 için :

H₀ : Gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşamamaktayım.

H₁ : Gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşabilmekteyim.

Tablo 22: H3 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzelik
Kesinlikle katılmıyorum	43	12,3%
Katılmıyorum	38	10,9%
Kısmen katılmıyorum	27	7,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	10,0%
Kısmen katılıyorum	59	16,9%
Katılıyorum	69	19,7%
Kesinlikle katılıyorum	79	22,6%
Toplam	350	100,0%

Tablo 23: H3 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H3
Ki Kare Test İstatistiği	44,600 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) yönetime kolayca ulaşabilmekteyim.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B4 için :

H_0 : Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmemelidir.

H_1 : Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.

Tablo 24: B4 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	7	2,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	8	2,3%
Kısmen katılıyorum	31	8,9%
Katılıyorum	120	34,3%
Kesinlikle katılıyorum	172	49,1%
Toplam	350	100,0%

Tablo 25: B4 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B4
Ki Kare Test İstatistiği	552,640 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H4 için :

H₀ : Görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanmama izin verilmemektedir.

H₁ : Görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanmama izin verilmektedir.

Tablo 26: H4 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	34	9,7%
Katılmıyorum	32	9,1%
Kısmen katılmıyorum	33	9,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	24	6,9%
Kısmen katılıyorum	76	21,7%
Katılıyorum	78	22,3%
Kesinlikle katılıyorum	73	20,9%
Toplam	350	100,0%

Tablo 27: H4 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H4
Ki Kare Test İstatistiği	70,680 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanmama izin verilmektedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B5 için :

H₀ : Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşmamalıdır.

H₁ : Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir.

Tablo 28: B5 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	10	2,9%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılıyorum	10	2,9%
Katılıyorum	97	27,7%
Kesinlikle katılıyorum	217	62,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 29: B5 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B5
Ki Kare test İstatistiği	785,680 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H5 için :

H₀ : Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla paylaşmamaktayım.

H₁ : Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla paylaşabilmekteyim.

Tablo 30: H5 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	23	6,6%
Katılmıyorum	20	5,7%
Kısmen katılmıyorum	18	5,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	35	10,0%
Kısmen katılıyorum	60	17,1%
Katılıyorum	104	29,7%
Kesinlikle katılıyorum	90	25,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 31: H5 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H5
Ki Kare Test İstatistiği	149,880 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla paylaşabilmekteyim.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B6 için :

H_0 : Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmamalıdır.

H_1 : Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.

Tablo 32: B6 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	3	0,9%
Kısmen katılmıyorum	9	2,6%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	8	2,3%
Kısmen katılıyorum	9	2,6%
Katılıyorum	57	16,3%
Kesinlikle katılıyorum	257	73,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 33: B6 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B6
Ki Kare Test İstatistiği	1041,640 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H6 için :

H₀ : İETT’de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı yoktur.

H₁ : İETT’de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı vardır.

Tablo 34: H6 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	57	16,3%
Katılmıyorum	35	10,0%
Kısmen katılmıyorum	23	6,6%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	43	12,3%
Kısmen katılıyorum	60	17,1%
Katılıyorum	64	18,3%
Kesinlikle katılıyorum	68	19,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 35: H6 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H6
Ki Kare Test İstatistiği	33,440 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı vardır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B7 için :

H_0 : Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmemelidir.

H_1 : Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.

Tablo 36: B7 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,7%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	11	3,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	8	2,3%
Kısmen katılıyorum	20	5,7%
Katılıyorum	96	27,4%
Kesinlikle katılıyorum	204	58,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 37: B7 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B7
Ki Kare Test İstatistiği	679,560 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H7 için :

H₀ : İETT'den hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsiz olarak en kısa sürede çözümlenmemektedir.

H₁ : İETT'den hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsiz olarak en kısa sürede çözümlenmektedir.

Tablo 38: H7 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	29	8,3%
Katılmıyorum	30	8,6%
Kısmen katılmıyorum	28	8,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	40	11,4%
Kısmen katılıyorum	78	22,3%
Katılıyorum	79	22,6%
Kesinlikle katılıyorum	66	18,9%
Toplam	350	100,0%

Tablo 39: H7 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H7
Ki Kare test İstatistiği	66,120 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT'den hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsiz olarak en kısa sürede çözümlenmektedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B8 için :

H_0 : Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmamalıdır.

H_1 : Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.

Tablo 40: B8 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,7%
Katılmıyorum	9	2,6%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	11	3,1%
Kısmen katılıyorum	32	9,1%
Katılıyorum	103	29,4%
Kesinlikle katılıyorum	184	52,6%
Toplam	350	100,0%

Tablo 41: B8 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B8
Ki Kare test İstatistiği	565,040 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H8 için :

H_0 : İETT’de verilen hizmetlerde müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmamaktadır.

H_1 : İETT’de verilen hizmetlerde müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.

Tablo 42: H8 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzelik
Kesinlikle katılmıyorum	19	5,4%
Katılmıyorum	13	3,7%
Kısmen katılmıyorum	22	6,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	20	5,7%
Kısmen katılıyorum	58	16,6%
Katılıyorum	114	32,6%
Kesinlikle katılıyorum	104	29,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 43: H8 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H8
Ki Kare Test İstatistiği	221,800 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de verilen hizmetlerde müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B9 için :

H₀ : Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymalıdır.

H₁ : Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.

Tablo 44: B9 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	8	2,3%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	6	1,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	10	2,9%
Kısmen katılıyorum	24	6,9%
Katılıyorum	82	23,4%
Kesinlikle katılıyorum	214	61,1%
Toplam	350	100,0%

Tablo 45: B9 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B9
Ki Kare Test İstatistiği	716,640 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H9 için :

H₀ : Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) İETT’de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duyarlar.

H₁ : Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) İETT’de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar.

Tablo 46: H9 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	43	12,3%
Katılmıyorum	47	13,4%
Kısmen katılmıyorum	34	9,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	47	13,4%
Kısmen katılıyorum	62	17,7%
Katılıyorum	63	18,0%
Kesinlikle katılıyorum	54	15,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 46: H9 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H9
Ki Kare test İstatistiği	13,040 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,042

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,042 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) İETT’de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B10 için :

H_0 : Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almamalıdır.

H_1 : Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır.

Tablo 47: B10 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	9	2,6%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	7	2,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	9	2,6%
Kısmen katılıyorum	21	6,0%
Katılıyorum	94	26,9%
Kesinlikle katılıyorum	205	58,6%
Toplam	350	100,0%

Tablo 48: B10 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B10
Ki Kare Test İstatistiği	680,760 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H10 için :

H₀ : İETT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almamaktadır.

H₁ : İETT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almaktadır.

Tablo 49: H10 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	24	6,9%
Katılmıyorum	27	7,7%
Kısmen katılmıyorum	31	8,9%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	57	16,3%
Kısmen katılıyorum	69	19,7%
Katılıyorum	86	24,6%
Kesinlikle katılıyorum	56	16,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 50: H10 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H10
Ki Kare test İstatistiği	66,160 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B11 için :

H_0 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmamalıdır.

H_1 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.

Tablo 51: B11 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,7%
Katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	7	2,0%
Kısmen katılıyorum	22	6,3%
Katılıyorum	112	32,0%
Kesinlikle katılıyorum	194	55,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 52: B11 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B11
Ki Kare Test İstatistiği	665,800 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının "Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır." algısını benimsedikleri görülmektedir.

H11 için :

H_0 : İETT’de süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmamaktadır.

H_1 : İETT’de süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

Tablo 53: H11 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdellik
Kesinlikle katılmıyorum	25	7,1%
Katılmıyorum	24	6,9%
Kısmen katılmıyorum	22	6,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	32	9,1%
Kısmen katılıyorum	73	20,9%
Katılıyorum	116	33,1%
Kesinlikle katılıyorum	58	16,6%
Toplam	350	100,0%

Tablo 54: H11 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H11
Ki Kare est İstatistiği	147,160 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B12 için :

H_0 : Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmemelidir.

H_1 : Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.

Tablo 55: B12 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılıyorum	10	2,9%
Katılıyorum	91	26,0%
Kesinlikle katılıyorum	227	64,9%
Toplam	350	100,0%

Tablo 56: B12 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B12
Ki Kare test İstatistiği	850,720 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H12 için :

H_0 : İETT yenilikçidir. Hizmet verdiği sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmemektedir.

H_1 : İETT yenilikçidir. Hizmet verdiği sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.

Tablo 57: H12 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	14	4,0%
Katılmıyorum	13	3,7%
Kısmen katılmıyorum	19	5,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	7,7%
Kısmen katılıyorum	55	15,7%
Katılıyorum	137	39,1%
Kesinlikle katılıyorum	85	24,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 58: H12 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H12
Ki Kare est İstatistiği	259,480 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT yenilikçidir. Hizmet verdiği sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B13 için :

H_0 : Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmamalıdır.

H_1 : Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.

Tablo 59: B13 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	3	0,9%
Kısmen katılıyorum	16	4,6%
Katılıyorum	75	21,4%
Kesinlikle katılıyorum	239	68,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 60: B13 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B13
Ki Kare test İstatistiği	912,200 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H13 için :

H_0 : İETT’de kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uygun değildir.

H_1 : İETT’de kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uygundur.

Tablo 61: H13 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	22	6,3%
Katılmıyorum	17	4,9%
Kısmen katılmıyorum	23	6,6%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	31	8,9%
Kısmen katılıyorum	63	18,0%
Katılıyorum	123	35,1%
Kesinlikle katılıyorum	71	20,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 62: H13 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H13
Ki Kare test İstatistiği	178,040 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uygundur” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B14 için :

H₀ : Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmamalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmamalıdır.

H₁ : Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.

Tablo 63: B14 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,7%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	4	1,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılıyorum	11	3,1%
Katılıyorum	88	25,1%
Kesinlikle katılıyorum	231	66,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 64: B14 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B14
Ki Kare test İstatistiği	876,600 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H14 için :

H₀ : İETT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmamaktadır. Gerektiğinde kolay erişilebilir durumda değildir.

H₁ : İETT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır. Gerektiğinde kolay erişilebilir durumdadır.

Tablo 65: H14 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	24	6,9%
Katılmıyorum	20	5,7%
Kısmen katılmıyorum	22	6,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	36	10,3%
Kısmen katılıyorum	77	22,0%
Katılıyorum	106	30,3%
Kesinlikle katılıyorum	65	18,6%
Toplam	350	100,0%

Tablo 66: H14 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H14
Ki Kare test İstatistiği	132,920 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır. Gerektiğinde kolay erişilebilir durumdadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B15 için :

H_0 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmemelidir.

H_1 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir.

Tablo 67: B15 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	7	2,0%
Kısmen katılıyorum	15	4,3%
Katılıyorum	106	30,3%
Kesinlikle katılıyorum	204	58,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 68: B15 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B15
Ki Kare test İstatistiği	714,720 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının "Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir." algısını benimsedikleri görülmektedir.

H15 için :

H₀ : İETT’de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmemektedir.

H₁ : İETT’de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmektedir.

Tablo 69: H15 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	22	6,3%
Katılmıyorum	16	4,6%
Kısmen katılmıyorum	22	6,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	40	11,4%
Kısmen katılıyorum	68	19,4%
Katılıyorum	122	34,9%
Kesinlikle katılıyorum	60	17,1%
Toplam	350	100,0%

Tablo 70: H15 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H15
Ki Kare test İstatistiği	168,640 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5’dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmektedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B16 için :

H_0 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmemelidir.

H_1 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir.

Tablo 71: B16 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	8	2,3%
Katılmıyorum	8	2,3%
Kısmen katılmıyorum	5	1,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	7	2,0%
Kısmen katılıyorum	26	7,4%
Katılıyorum	101	28,9%
Kesinlikle katılıyorum	195	55,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 72: B16 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B16
Ki Kare test İstatistiği	632,080 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının "Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir." algısını benimsedikleri görülmektedir.

H16 için :

H_0 : İETT’de ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmemiştir..

H_1 : İETT’de ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmiştir.

Tablo 73: H16 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	21	6,0%
Katılmıyorum	18	5,1%
Kısmen katılmıyorum	15	4,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	34	9,7%
Kısmen katılıyorum	63	18,0%
Katılıyorum	129	36,9%
Kesinlikle katılıyorum	70	20,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 74: H16 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H16
Ki Kare est İstatistiği	203,120 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmiştir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B17 için :

H₀ : Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmamalıdır.

H₁ : Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.

Tablo 75: B17 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	6	1,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılıyorum	13	3,7%
Katılıyorum	84	24,0%
Kesinlikle katılıyorum	230	65,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 76: B17 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B17
Ki Kare test İstatistiği	855,200 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H17 için :

H₀ : İETT’de yaptığım iş, eğitim durumuma, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygun değildir.

H₁ : İETT’de yaptığım iş, eğitim durumuma, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.

Tablo 77: H17 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	31	8,9%
Katılmıyorum	26	7,4%
Kısmen katılmıyorum	15	4,3%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	27	7,7%
Kısmen katılıyorum	44	12,6%
Katılıyorum	123	35,1%
Kesinlikle katılıyorum	84	24,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 78: H17 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H17
Ki Kare test İstatistiği	184,240 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de yaptığım iş, eğitim durumuma, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B18 için :

H_0 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamamalıdır.

H_1 : Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.

Tablo 79: B18 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzelik
Kesinlikle katılmıyorum	7	2,0%
Katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılmıyorum	6	1,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4	1,1%
Kısmen katılıyorum	19	5,4%
Katılıyorum	107	30,6%
Kesinlikle katılıyorum	203	58,0%
Toplam	350	100,0%

Tablo 80: B18 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B18
Ki Kare est İstatistiği	712,720 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının "Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır." algısını benimsedikleri görülmektedir.

H18 için :

H₀ :İETT’de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamamaktadır.

H₁ : İETT’de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.

Tablo 81: H18 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	25	7,1%
Katılmıyorum	23	6,6%
Kısmen katılmıyorum	19	5,4%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	11,1%
Kısmen katılıyorum	56	16,0%
Katılıyorum	112	32,0%
Kesinlikle katılıyorum	76	21,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 82: H18 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H18
Ki Kare test İstatistiği	139,840 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’ten az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B19 için :

H_0 : Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmemeli ve yeterli düzeyde olmamalıdır.

H_1 : Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.

Tablo 83: B19 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	8	2,3%
Katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılmıyorum	4	1,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	6	1,7%
Kısmen katılıyorum	12	3,4%
Katılıyorum	92	26,3%
Kesinlikle katılıyorum	223	63,7%
Toplam	350	100,0%

Tablo 84: B19 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B19
Ki Kare test İstatistiği	819,560 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H_0 reddedilir. İETT çalışanlarının “Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H19 için :

H₀ : İETT’de birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmekte ve yeterli düzeyde değildir.

H₁ : İETT’de birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmekte ve yeterli düzeydedir.

Tablo 85: H19 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	36	10,3%
Katılmıyorum	18	5,1%
Kısmen katılmıyorum	27	7,7%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	39	11,1%
Kısmen katılıyorum	81	23,1%
Katılıyorum	88	25,1%
Kesinlikle katılıyorum	61	17,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 86: H19 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H19
Ki Kare test İstatistiği	87,920 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5’dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmekte ve yeterli düzeydedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

B20 için :

H₀ : Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmemelidir.

H₁ : Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir.

Tablo 87: B20 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	6	1,7%
Katılmıyorum	7	2,0%
Kısmen katılmıyorum	4	1,1%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	5	1,4%
Kısmen katılıyorum	14	4,0%
Katılıyorum	92	26,3%
Kesinlikle katılıyorum	222	63,4%
Toplam	350	100,0%

Tablo 88: B20 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	B20
Ki Kare test İstatistiği	811,400 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5'ten az olduğu hücre oranı %0,0'dır. Beklenen minimum hücre frekansı 50'dir.

$p=0,000<0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir.” algısını benimsedikleri görülmektedir.

H20 için :

H₀ : İETT’de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmemektedir.

H₁ : İETT’de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmektedir.

Tablo 89: H20 Hipotezi İçin Verilen Cevaplar

	Cevaplayan	Yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	33	9,4%
Katılmıyorum	25	7,1%
Kısmen katılmıyorum	21	6,0%
Ne katılıyorum ne katılmıyorum	45	12,9%
Kısmen katılıyorum	70	20,0%
Katılıyorum	92	26,3%
Kesinlikle katılıyorum	64	18,3%
Toplam	350	100,0%

Tablo 90: H20 Hipotezi İçin Test İstatistiği

	H20
Ki Kare test İstatistiği	82,800 ^a
Serbestlik Derecesi	6
Yaklaşık p Değeri	0,000

a, Beklenen değerin 5’den az olduğu hücre oranı %0,0’dır. Beklenen minimum hücre frekansı 5’dir.

$p=0,000 < 0,05$ olduğundan H₀ reddedilir. İETT çalışanlarının “İETT’de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmektedir.” konusunda olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu sektöründe Toplam Kalite Yönetimi anlayışını uygulamanın birçok sebebi vardır. Bu sebeplerden öncelikli olarak “değişimin gerekliliği” konusu karşımıza çıkmaktadır. Kamu kuruluşlarının dünya çapında yaşanan bu hızlı değişim sürecine ayak uyduramayıp geride kaldığı ve bu noktadan bakıldığında kamuda hizmetlerinin gelen taleplere hızlı ve etkili cevap verebilecek seviye olmadığı sürekli olarak üzerinde durulan bir konudur. Bir kusurluğa herhangi bir yeniliğin hayata geçirilebilmesi için çalışanların desteğini alınması ve bu konuyu benimsemesi oldukça önemlidir. Özellikle kamu kurumlarında kalite süreçlerinin sağlıklı yürüyebilmesi ancak çalışanların desteği ve katılımı ile sağlanabilir.

Bu çalışmanın yapılmasındaki amaç kalite faaliyetlerinin daha az uygulandığı kamu sektörü çalışanlarının TKY’ye geçişte kurumlarının benimsemesi gereken kalite ilkelerine yönelik beklenti ve beklentilerinin karşılanma düzeylerini tespit etmek olmuştur. Bu amaçla İETT Genel Müdürlüğü’nde 360 çalışana anket uygulanmış ve eksiksiz geri dönüş sağlanan 350 anketten elde edilen bulgular SPSS programı aracılığı ile analiz edilerek yorumlanmaya çalışılmıştır.

Anket formunda kullanılan TKY ölçeğindeki ilk üç soru ile çalışanların liderlik ilkesine yönelik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Beklenen algı için;

- B1: Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.
- B2: Tüm yöneticiler iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.
- B3: Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşabilmelidir sorularının; hissedilen algı için ise;
- H1: İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.
- H2: İETT’de tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmaktadır.

- H3: Gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşabilmekteyim sorularının sonuçları incelenmiştir.

‘Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri yüksek olmakla beraber bu konudaki hissedilen algı daha düşüktür. ‘İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.’ kriterine göre beklenen algı için ‘Kesinlikle katılıyorum’ cevabı verenlerin oranı %59,7, ‘Katılıyorum’ cevabını verenlerin oranı %27,1’dir. Hissedilen algı içi ise ‘Kesinlikle katılıyorum’ %28,3, ‘Katılıyorum’ cevabını verenlerin oranı %23,1’dir.

Çalışanların ‘Tüm yöneticiler iş yapış şekliyle ve çalışma performansı ile kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.’ konusundaki beklenen algısı %70,9 ‘Kesinlikle katılıyorum’ cevabıyla oldukça yüksektir. Bu konuda hissedilen algı çerçevesinde ‘Kesinlikle katılıyorum’ cevabı verenlerin oranı %27,4, ‘Katılıyorum’ cevabı verenlerin oranı %19,1’dir.

‘Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) kolayca ulaşabilmelidir.’ konusunda ‘Kesinlikle katılıyorum’ ve ‘Katılıyorum’ cevabı verenlerin oranı sırasıyla, beklenen algı için %58,9 ve %26,6, hissedilen algı için %22,6 ve %19,7’dir.

Özetlenen ilk üç madde sonuçları ışığında, İETT çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi’nin liderlik ilkesi konusundaki algıları olumlu olmakla beraber, hissedilen algısı, beklenen algısından düşüktür. Kurum nezdinde yöneticilerle çalışanlar arasında paylaşım sağlanarak, yöneticilerin rol model olmasını teşvik ederek ve çalışanların üst yönetime ulaşmasını kolaylaştırarak liderlik ilkesi hakkındaki olumlu algının artırılması sağlanmalıdır.

Ölçeği oluşturan dört ve beşinci kriterlerle Toplam Kalite Yönetimi’nin çalışanların yönetime katılımı ilkesini değerlendirmek üzere çalışanlara, beklenen algı için;

- B4: Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.

- B5: Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir soruları; hissedilen algı için ise;
- H4: Görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanmama izin verilmektedir.
- H5: Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla paylaşabilmekteyim soruları yöneltmiştir.

‘Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri %49,1 “Kesinlikle katılıyorum”, %34,3 “Katılıyorum” cevapları ile oldukça yüksektir. Bu konu hakkında hissedilen algı için sorulan sorulara “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %20,9, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı ise %22,3’tür.

“Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir.” konusunda %60,2 “Kesinlikle katılıyorum” cevap oranıyla beklenti yüksektir. Hissedilen algı olumlu yönde olmakla beraber, %25,7 ve %29,7 oranlarıyla sırasıyla “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı beklenen algıya göre düşüktür.

Çalışanların yönetime katılımı ilkesi için İETT çalışanlarının beklentilerinin yüksek olduğu, fakat bu beklentilerin karşılanması için, çalışanların inisiyatif alabilmesi ve düşüncelerini paylaşabilmesi konularında geliştirmeler yapılması gerektiği gözlemlenmiştir.

Toplam kalite Yönetimi’nin müşteri odaklılık ilkesine dair algıyı ölçmek amacıyla çalışanlara, beklenen algıyı ölçmek için;

- B6: Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.
- B7: Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikâyetleri ve önerileri önemseneren en kısa sürede çözümlenmelidir.
- B8: Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.

- B9: Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalılar soruları; hissedilen algıyı ölçmek için ise;
- H6: İETT’de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı vardır.
- H7: İETT’den hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikâyetleri ve önerileri önemsenerек en kısa sürede çözümlenmektedir.
- H8: İETT’de verilen hizmetlerde müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.
- H9: Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) İETT’de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar soruları yöneltilmiştir.

“Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.” konusunda toplamda %89,7 “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevaplarıyla çalışanların beklentileri yüksektir. Bu konuda hissedilen algıya olumlu yönde görüş belirtenlerin oranı “Kesinlikle katılıyorum” cevabı ile %19,4, “Katılıyorum” cevabı ile %18,3 iken olumsuz cevap verenlerin oranı %26,3’tür.

“Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikâyetleri ve önerileri önemsenerек en kısa sürede çözümlenmelidir.” konusundaki beklenen algı %58,3 “Kesinlikle katılıyorum” cevabı ile yüksektir. Bu konuda kurumda hissedilen algı olumlu olmakla beraber beklenene göre düşüktür. Hissedilen algı için sorulan soruya “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %18,9, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %22,6 iken, “Kesinlikle katılmıyorum” cevabı verenlerin oranı %8,3’tür.

“Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.” konusundaki beklenen algı toplamda %82,0 olumlu cevap ile oldukça yüksek iken, hissedilen algı için olumlu görüş belirtenlerin oranı toplamda %62,3’tür.

“Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalılar.” konusundaki beklenen algı için olumlu görüş

belirtenlerin oranı %84,6 iken, hissedilen algı için olumlu görüş belirtenlerin oranı %33,4'tür. "Kesinlikle katılmıyorum" cevabı verenlerin oranı ise %12,3'tür.

Müşteri odaklılık ilkesini oluşturan konular için beklenen algı seviyesi oldukça yüksekken, hissedilen algı seviyesi orta dereceye yakındır. Beklentilerin karşılanabilmesi için ilgili konularda iyileştirme yapma gerekliliği dikkat çekmektedir.

Toplam kalite yönetiminin tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler ilkesine dair algıyı ölçmek amacıyla çalışanlara, beklenen algıyı ölçmek için;

- B10: Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır soruları; hissedilen algıyı ölçmek için ise;
- H10: İETT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almaktadır soruları yöneltmiştir.

"Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır. " konusunda olumlu cevap verenlerin oranı beklenen algı için %85,4 iken, hissedilen algı için %40,6'dır.

Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler ilkesi için İETT çalışanların beklentisi oldukça yüksekken, bu beklentinin yeterli seviyede karşılandığı söylenemez.

Toplam Kalite Yönetimi'nin sürekli iyileştirme ilkesine dair algıyı ölçmek amacıyla çalışanlara, beklenen algıyı ölçmek için;

- B11: Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.
- B12: Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.
- B13: Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır soruları; hissedilen algıyı ölçmek için ise;
- H11: İETT'de süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.

- H12: İETT yenilikçidir. Hizmet verdiği sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.
- H13: İETT’de kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uygundur soruları yöneltilmiştir.

‘Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri %55,4 “Kesinlikle katılıyorum”, %32,0 “Katılıyorum” cevapları ile oldukça yüksektir. Bu konu hakkında hissedilen algı için sorulan sorulara “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %16,6, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı ise %33,1’dir.

“Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.” konusunda %64,9 “Kesinlikle katılıyorum” cevap oranıyla beklenti yüksektir. Hissedilen algı olumlu yönde olmakla beraber, %24,3 ve %39,1 oranlarıyla sırasıyla “Kesinlikle katılıyorum” ve “Katılıyorum” cevabı verenlerin sayısı beklenen algıya göre düşüktür.

“Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.” konusunda çalışanların beklentileri %68,3 “Kesinlikle katılıyorum” cevabı ile oldukça yüksekken, hissedilen algı sorusuna olumlu cevap verenlerin oranı %55,4 ile beklentilerin karşılanmadığını göstermektedir.

Sürekli iyileştirme ilkesi hakkında beklenen ve hissedilen algılar yüksek olmakla beraber, beklentilerin tam karşılanmadığı anlaşılmaktadır.

Anket formunda kullanılan TKY ölçeğindeki verilere dayalı karar verme ilkesine yönelik beklenen algıyı ölçmek için;

- B14: Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.
- B15: Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir sorularının; hissedilen algı için ise;

- H14: İETT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır. Gerektiğinde kolay erişilebilir durumdadır.
- H15: İETT’de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmektedir sorularının sonuçları incelenmiştir.

‘Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri yüksek olmakla beraber bu konudaki hissedilen algı daha düşüktür. Beklenen algıyı ölçmek için sorulan soruya “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %66,0, “Katılıyorum” cevabını verenlerin oranı %25,5. Hissedilen algıyı ölçmek için sorulan soruya “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %18,6, “Katılıyorum” cevabını verenlerin oranı %33,3’tür.

Çalışanların “Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir.” konusundaki beklenen algısı %58,3 “Kesinlikle katılıyorum” cevabıyla oldukça yüksektir. Bu konuda hissedilen algı çerçevesinde “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %17,1, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %34,9’dur.

İncelenen sonuçlar ışığında, İETT çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi verilere dayalı karar verme ilkesi konusundaki algıları olumlu olmakla beraber, hissedilen algısı, beklenen algısından düşüktür. Kurumda bilgi ve verilerin düzenli ve hatasız tutulması ve bilimsel analiz edilmesi için sistem kurularak bu ilke hakkındaki olumlu algının artırılması sağlanmalıdır.

Ölçeği oluşturan on altı ve on yedinci kriterlerle toplam kalite yönetiminin süreç yaklaşımı ilkesini değerlendirmek üzere çalışanlara, beklenen algı için;

- B16: Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir.
- B17: Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır soruları; hissedilen algı için ise;

- H16: İETT’de ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmiştir.
- H17: İETT’de yaptığım iş, eğitim durumuma, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur soruları yöneltilmiştir.

‘Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri %55,7 “Kesinlikle katılıyorum”, %28,9 “Katılıyorum” cevapları ile oldukça yüksektir. Bu konu hakkında hissedilen algı için sorulan sorulara “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %20,0, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı ise %36,9’dur.

‘Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.’ konusunda İETT çalışanlarının beklentileri %65,7 “Kesinlikle katılıyorum”, %24,0 “Katılıyorum” cevapları ile oldukça yüksektir. Bu konu hakkında hissedilen algı için sorulan sorulara “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %24,0, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı ise %35,1’dir.

Çalışanların süreç yaklaşımı ilkesi için İETT çalışanlarının beklentilerinin yüksek olduğu, fakat bu beklentilerin karşılanması için, iş süreçlerinin tanımlanması, sorumluların belirlenmesi ve çalışanlara verilene işin eğitim ve yeteneklerine uygun olarak belirlenmesi gerektiği gözlemlenmiştir.

Ölçeğin son üç maddesi yönetimde sistem yaklaşımı ilkesini ölçmeye yönelik olup, çalışanlara beklenen algı için;

- B18: Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.
- B19: Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.
- B20: Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir soruları; hissedilen algı için ise;
- H18: İETT’de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.

- H19: İETT’de birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmekte ve yeterli düzeydedir.
- H20: İETT’de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmektedir soruları yöneltilmiştir.

“Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsmalıdır.” konusundaki beklenti %58,0 “Kesinlikle katılıyorum” cevabı ile yüksek iken, beklentilerin karşılandığına “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %21,7’dir. Beklenen ve hissedilen algılar için “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı sırasıyla %30,6 ve 32,0’dır.

“Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.” konusunda İETT çalışanlarının beklentileri %63,7 “Kesinlikle katılıyorum”, %26,3 “Katılıyorum” cevapları ile oldukça yüksektir. Bu konu hakkında hissedilen algı için sorulan sorulara “Kesinlikle katılıyorum” cevabı verenlerin oranı %17,4, “Katılıyorum” cevabı verenlerin oranı ise %25,1’dir.

“Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir.” konusunda çalışanların beklentileri %63,4 “Kesinlikle katılıyorum” cevabı ile oldukça yüksekken, hissedilen algı sorusuna olumlu cevap verenlerin oranı %44,6 ile beklentilerin karşılanmadığını göstermektedir.

Yönetimde sistem yaklaşımı ilkesi için İETT çalışanlarının yüksek beklentilerini karşılayabilmek için; sağlıklı bilgi akışı ve iletişimin sağlandığı, ekip çalışması ve fikir alışverişlerinin desteklendiği bir yönetim sistemi geliştirilmelidir.

Elde edilen veriler ışığında, İETT çalışanları, Toplam Kalite Yönetimi’nin tüm ilkelerini benimsemekte ve beklentilerinin kurum tarafından karşılandığını düşünmektedirler. Fakat kurum, hizmet kalitesini arttırması için çalışanların algılarının yükseltilmesi amacıyla, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerine uygun iyileştirmeler yapması gerekliliğini unutmamalıdır.

Araştırma sonucunda dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir:

- Liderlik ilkesi için; çalışanların üst yönetime ulaşmasını kolaylaştırarak yönetimin iş sürecine katılımını ve inancını göstermelidir.
- Çalışanların katılımı ilkesi için; inisiyatif kullanılması teşvik edilerek takım çalışması özendirilmelidir.
- Müşteri odaklılık ilkesi için; iş dağılımında adil davranılarak iç müşteri (çalışan) memnuniyeti; çalışanların ve iş sürecinin verimliliğini ve kabiliyetini geliştirerek de dış müşteri memnuniyeti arttırılmalıdır.
- Tedarikçiye karşı faydaya dayanan ilişkiler ilkesi için; tedarikçiler ile iletişimin güçlendirilerek ürün, hizmet vb. girdilerin zamanında, eksiksiz ve kaliteli temini sağlanmalıdır.
- Sürekli iyileştirme ilkesi için; süreçte ve altyapıda yenilikler takip edilerek iyileştirme yapılmalıdır.
- Verilere dayalı karar verme ilkesi için; bilgi ve veriler düzenli olarak tutulmalı, kolay erişim sağlanmalı ve bilimsel yöntemlerle analiz edilip karar verme sürecine girdi sağlanmalıdır.
- Süreç yaklaşımı ilkesi için; çalışanların yeteneklerine göre iş dağılımı yapılarak sürecin işleme sağlanmalı ve herkesi kapsayan eğitimlerle hedeflerin benimsenmesi ile iş yükü yayılmalıdır.
- Sistem yaklaşımı ilkesi için; ekip çalışmaları ve bilgi alışverişleriyle kalite sistemi bütün birimleri kapsayacak şekilde uygulanarak sürekli gelişme sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, araştırmanın ana kütlesini oluşturan İETT çalışanlarının Toplam Kalite Yönetimi'nin tüm ilkelerini benimsedikleri ve kurum içi beklentilerin karşılandığı görülmektedir. Fakat süreci oluşturan ilke ve maddelerin irdelenip gerekli iyileştirmeler yapılmalı ve çalışanların yönetim konusundaki hissedilen algısı yükseltilmelidir.

Yapılan anket çalışması ve örnek kurum incelemesi ışığında kalite faaliyetlerinde çalışanların daha etkin katılımını arttırmak ve kalite bilincinin kamu kuruluşlarının bütün kademelerine yayılmasını sağlamak için şu önerilerde bulunmak faydalı olacaktır;

- Kalite faaliyetlerinin başarıya ulaşmasında kuruluşun üst yönetiminin desteği çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle kuruluşun üst yönetimi kalite çalışmalarının bütün aşamalarında faaliyetlere bizzat katılım ve destek sağlamalıdır..
- TKY'nin en önemli unsurlarından biride şüphesiz eğitimidir. Toplam Kalite Yönetimi bilincinin artırılması için Kamu çalışanlarına ve yöneticilere Toplam Kalite Yönetimi' nin hazırlık planı, amaç, ilke, felsefe konusunda daha ayrıntılı bilgiler verilmeli hizmet içi eğitimler ile farkındalık sağlanmalıdır. Kamu çalışanlarının TKY konusundaki eğitimlere katılımı teşvik edilmelidir.
- TKY uygulamalarında iletişim seviyesi artırılmalı ve yalnızca üst yöneticilerle sınırlı kalınmamalı aynı zamanda çalışanların da uygulamalar konusundaki görüşleri takip edilmelidir. TKY' nin sadece yöneticileri değil çalışanları da kapsadığı düşüncesi geliştirilmelidir.
- Toplam Kalite Yönetimi uygulamalar esnasında işletme kaynaklarının etki ve verimlilik seviyesi sürekli olarak ölçülmeli ve ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilerek verimi daha yüksek seviyeye çıkaracak önlemler alınmalıdır.
- Kuruluşun ürün, hizmet veya süreçlerinin daha iyi seviyeye getirilmesi için personelin, kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koyma konusunda cesaretlendirilme, bu konuda istekli hale getirilerek kalite çalışmalarında daha aktif rol almaları sağlanmalıdır. Bunu sağlamak için öneri sistemi ve ödüllendirme sistemi kullanılabilir.
- TKY uygulamalarıyla doğru şekilde yönlendirmeler yapılarak çalışanların ve kuruluştaki yöneticilerin performanslarını yükseltmek için çalışmalar yapılabilir.
- Toplam Kalite Yönetimi' nin yönetim işleyişi konusunda, eksik ve yetersiz olduğu alanlar tespit edilerek gerekli düzenlemeler yapılmalı ve daha etkili hale gelmesi sağlanmalıdır.

- Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucu ortaya çıkan sürekli iyileştirme faaliyetlerinin sonuçları düzenli bir şekilde değerlendirmeye alınmalı eksik veya yetersiz kalınan alanlar tespit edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.
- Bir kuruluştaki faaliyetler ve kanaklar süreç olarak daha verimli şekilde yönetilmektedir. Bundan dolayı kuruluşun sonuca ulaşması için süreçleri tarif edilmeli, süreci başlatan insan, çıktı, girdi, ekipman, çevre, yöntem ve sınırlar tespit edilmeli, iç ve dış paydaşlar, tedarikçiler ve diğer etkilenenler tanımlanmalıdır.

Genel itibariyle değerlendirme yapıldığında görülmektedir ki Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları özel sektör kuruluşlarında yoğun bir şekilde uygulanırken Kamu kurumlarında örneklerinin daha az olduğu ancak teknolojinin gelişmesine bağlı olarak kalite faaliyetlerinin Kamu kurumlarında da artış yönünde ivme kazandığı söylenebilir. Kamu kurumların TKY uygulamalarından istenen seviyede verim alabilmesi için insan kaynağının desteği oldukça önemli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda çalışanların katılımı sağlandığı takdirde Kamu kurumlarında TKY uygulamalarının başarıya ulaşacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Çetinsaya, G. (2014). *Büyüme, Kalite, Uluslararasılaşma: Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası 2*. Baskı. Eskişehir: Yüksek Öğretim Kurulu Yayınları.
- Çetin, C. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çelik, A. (2006). *Kalite Yönetim Sistemi ve Ce İşareti Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. 8. Baskı. Bursa: Dora Yayınevi.
- Erturgut, R. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Erişti, B. (2005). *Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinin Eğitim Fakülteleri İçin Uyarlanması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ersoy, M. S. ve A. S. Ersoy. (2011). *Kalite Yönetimi. Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Halis, M. (2010). *Meslek Yüksekokulları İçin, Toplam Kalite Yönetimi & ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- İşığışok, E. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi Bakış Açısıyla İstatistiksel Kalite Kontrol*. 2. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Kaya, E. (2007). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000*. 3. Baskı. İstanbul: Okutan Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kıngır, S. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. 3. Basım. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl?* İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Küçük, O. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. 16. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Merter, M. E. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Atlas Yayıncılık.

- MEB, (2001a). *Toplam Kalite Yönetimi. Cilt 1*. Konya: MEB Yayınları.
- MEB, (2001b). *Toplam Kalite Yönetimi. Cilt 2*. Konya: MEB Yayınları.
- MEB, (2001c). *Toplam Kalite Yönetimi. Cilt 3*. Konya: MEB Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi. Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Ören, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özkan, G. (2011). *Meslek Eğitim Merkezleri İçin, İşletme Bilgisi ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: MEB Yayınları.
- Özdemir, A. (2014). *Kalite Güvence ve Standartlar*. Ankara: Yason Yayınevi.
- Parlak, B. Z. Sobacı. (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler*. Bursa: Yayınevi.
- Parlak, S. (2004). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Pekdemir, I.M. (1992). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Soylu, K. A. Suer, F. Soylu, E. Ö. Suer, (1998). *Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü. Terimler ve Tanımlar*. İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi. Kuram, İlkeler, Uygulamalar. 2. Baskı*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Taşkın, E. ve K.M. Ekici. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü*. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınevi.
- Tuna, M. ve İ. Güler (Ed). (2012). *Kalite Yönetim Sistemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yatkın, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Weaver, C. N. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması*. Birkan ve O. Akınhay (çev.), 4. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık. (orijinal baskı tarihi 1997)

Sürelî Yayınlar

- Acar, A. İ. Sevinç (2013). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 13.25, 2-16.

- Aslan, S. H. Özçelik (2009). İç Denetim ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 5.10, 109-119.
- Aykaç, B. M.A. Özer (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8.3, 171-202.
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 5.2, 197-211.
- Çetin, O. N. Özçakar (2014). Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi: Bir Kamu Kurumunda Ampirik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. 36.1, 351-372.
- Doğan, K. C. (2011). Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Türk İdare Dergisi*. 431, 67-92.
- Özçakar, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39.1, 106-124.
- Saran, U. (2001). Demokratikleşme ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılandırılmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*. 431, 1-20.
- Taş, F. A. Aksu (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 351-361.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi. *Mevzuat Dergisi*. 5.55,
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13.2, 67-96.

Tezler

- Atmaca, Y. (2012). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Belediyelerde Kamu Hizmet Anlayışı Değişimi: Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi SBE.
- Aytaç, E. (2011). Kalite İyileştirme Sürecinde Bulanık Mantık Yaklaşımı İle Hata Türü ve Etkileri Analizi ve Uygulama Örneği. *Doktora Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi SBE.
- Aslan, T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi. *Yüksek Lisans Projesi*. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi SBE.

- Erdal, H. (2011). Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Kurumsallaşması ve Kamu Yönetiminde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Niğde: Niğde Üniversitesi SBE.
- Gürbüz, F. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi SBE.
- Karadeniz, G. (2015). Kamu Çalışanlarınca Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması (İstanbul Avrupa Yakası PTT Başmüdürlüğünde Bir Uygulama). *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE.
- Kıraç, S. M. (2016). Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi SBE.
- Özgür, M. (2012). Kalite Uygulamalarının Kalite Algısına Etkisinin Test İstem Tekrarları İle İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Şendikici, P. (2009). Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Yağar, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ile Organizasyonel Performans ilişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi FBE.
- Yaşar, M. (2003). Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Yönetimsel uygulamalarının Toplam Kalite Açısından Değerlendirilmesi-Gaziantep Örneği. *Doktora Tezi*. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi SBE.

Diğer Yayınlar

- Fındıklı, R. (14-16 Mayıs 1997). Polis Hizmetlerinde Kalite. 3. *Verimlilik Kongresi-Bildiriler*. Ankara: MPM Yayınları, 331-341.
- KalDer, (2013). *EFQM Mükemmellik Modeli*. İstanbul.
- İETT, (2012a). *Stratejik plan 2013-2017*. İstanbul.
- İETT, (2012b). *İstanbul’un Gündüzü Gecesi, İETT Tanıtım Kitabı*. İstanbul: X Matbaa Yayıncılık.
- İETT, (2015). *2014 Yılı Faaliyet Raporu*. İstanbul: ABE Yayıncılık.
- İETT, (2016). *EFQM Mükemmellik Ödülü 2016, İETT Yönetim Dokümanı*. İstanbul: İETT
- İETT, (2016a). *2017 Yılı Performans Programı*. İstanbul: ABE Yayıncılık.
- İETT, (2016b). *Sürdürülebilirlik Raporu 2014-2015*. İstanbul: İETT

- İETT, (2016c). *2015 Yılı Faaliyet Raporu*. İstanbul: ABE Yayıncılık.
- İETT, (2017a). *2016 Yılı Faaliyet Raporu*. İstanbul: A4 Grafik Yayıncılık.
- İETT, (2017b). *2018 Yılı Performans Programı*. İstanbul: A4 Grafik Yayıncılık.
- İETT, (2017c). *Stratejik Plan 2018-2022*. İstanbul: İETT
- İETT, (2016). <http://www.iett.istanbul/tr/main/news/iett-kalitede-citayi-yukseltiyor/2111> (05 Ocak 2018).
- İETT, (2018). İETT Tarihçesi. <http://www.iett.istanbul/tr/main/pages/kisa-tarihce/31> (2 Ocak 2018).
- İETT, (2018). İETT Mükemmellik Politikası. <http://www.iett.istanbul/tr/main/pages/mukemmellik-politikasi/376> (3 Mayıs 2018).
- Akdoğan. A. http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/toplam-kalite-felsefesi/akdogan-toplam-kalite.htm (4 Şubat 2018).
- <http://www.kalitekontrol.net/toplam-kalite-yonetimi-tky-uygulamalarinda-kullanilan-teknikler.html> (12 Şubat 2018).
- https://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi159/d159_2133.pdf (12 Şubat 2018).
- http://www.tpmrehberi.com/problem-cozme-teknikleri/kalite_kontrol_ara_lar_.pdf (12 Şubat 2018).
- <https://yalindanisman.com/puko/> (12 Şubat 2018).
- <https://isletme07.files.wordpress.com/2010/12/tky-arac-ve-teknikleri-r-q-6-bolum.ppt>. (12 Şubat 2018).
- <http://mis.sadievrenseker.com/2014/05/pareto-prensibi/> (12 Şubat 2018).
- <http://yukselebilisimciler.blogspot.com.tr/> (12 Şubat 2018).
- [http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/50496/30863/1._hafta_devam_kalite_%C3%B6nc%C3%BCleri_\(2\).pptx](http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/50496/30863/1._hafta_devam_kalite_%C3%B6nc%C3%BCleri_(2).pptx) (7 Mayıs 2018).

EKLER

ANKET FORMU:

İETT ÇALIŞANLARININ KURUMDA UYGULANAN KALİTE FAALİYETLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ ANKETİ

Değerli çalışma arkadaşlarım;

Kamu veya özel sektör fark etmeksizin işletmelerde yürütülen kalite faaliyetlerinin başarılı olmasında çalışan desteği şüphesiz önemli bir yer tutmaktadır. Bu kapsamda İETT’de yürütülen Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından siz değerli çalışanların beklentilerinin ne olduğu ve bu beklentilerin ne derece karşılandığını analiz etme adına bu anket çalışması hazırlanmıştır. Bu çalışmanın yapılması için kurumumuzdan gerekli izinler alınmış olup elde edilecek bulgular akademik çalışmalar dışında herhangi bir amaç için kullanılmayacaktır. Anket sonucunda gerçek bulguların ortaya konabilmesi için lütfen cevaplarınızı objektif bir biçimde belirtiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Rıdvan GÜNEŞ

BÖLÜM 1 - DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()			
2. Medeni durumunuz	Evli ()	Bekâr ()			
3. Yaşınız	20 - 30 ()	31 - 40 ()	41 - 50 ()	51 - 60 ()	61 ve üst ()
4.Öğrenim durumunuz	İlköğretim()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
5. İETT’de çalışma süreniz	0-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl ()	21 Yıl Üzeri ()

BÖLÜM 2 - BEKLENEN VE HİSSEDİLEN ALGI DÜZEYİ

Anket sorularına katılım derecenizi aşağıda belirtilen 7’li ölçeği göz önünde bulundurarak işaretleyiniz.

1. Kesinlikle katılıyorum, 2. Katılıyorum, 3. Kısmen katılıyorum, 4. Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5. Kısmen katılmıyorum, 6. Katılmıyorum, 7. Kesinlikle katılmıyorum.

2.1. BEKLENEN ALGI DÜZEYİ		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. (B1)	Üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymalıdır.							
2. (B2)	Tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmalıdır.							
3. (B3)	Çalışanlar gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk) yönetime kolayca ulaşabilmelidir.							
4. (B4)	Çalışanların görevlerini yerine getirirken inisiyatif kullanmasına izin verilmelidir.							
5. (B5)	Kurum çalışanları düşünce ve fikirlerini çalışma arkadaşları ve amirleri ile rahatlıkla paylaşabilmelidir.							
6. (B6)	Kurumlarda personel arasındaki iş bölümü eşit ve adil bir şekilde yapılmalıdır.							
7. (B7)	Kurumlarda hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmelidir.							
8. (B8)	Kurumlarda verilen hizmetlerde müşteri memnuniyeti ön planda tutulmalıdır.							
9. (B9)	Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) kurumlarda iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymamalıdır.							
10. (B10)	Kurumlar tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almalıdır.							
11. (B11)	Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmalıdır.							
12. (B12)	Kurumlar yenilikçi olmalıdır. Hizmet verilen sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmelidir.							
13. (B13)	Kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uyumlu olmalıdır.							
14. (B14)	Kurumlarda bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmalıdır. Gerektiğinde kolay erişilebilir olmalıdır.							

15. (B15)	Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmelidir.								
16. (B16)	Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmelidir.								
17. (B17)	Yapılan iş, çalışanların eğitim durumuna, yeteneklerine ve kişisel özelliklerine uygun olmalıdır.								
18. (B18)	Toplam Kalite Yönetimi sistemi uygulayan kurumlarda kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamalıdır.								
19. (B19)	Kurumlarda birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmeli ve yeterli düzeyde olmalıdır.								
20. (B20)	Üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmelidir.								

2.1. HİSSEDİLEN ALGI DÜZEYİ		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. (H1)	İETT’de üst yönetim kurumun geleceğe yönelik hedeflerini çalışanlar ile beraber belirleyerek açıkça ortaya koymaktadır.							
2. (H2)	İETT’de tüm yöneticiler, iş yapış şekliyle ve çalışma performansıyla kendisine bağlı personele olumlu örnek olmaktadır.							
3. (H3)	Gerektiğinde üst yönetime (Genel Md. Genel Md. Yrd. Daire Bşk.) yönetime kolayca ulaşabilmekteyim.							
4. (H4)	Görevleri yerine getirirken inisiyatif kullanmama izin verilmektedir.							
5. (H5)	Düşünce ve fikirlerimi çalışma arkadaşlarım ve amirlerim ile rahatlıkla paylaşabilmekteyim.							
6. (H6)	İETT’de çalıştığım birimde personel arasında eşit ve adil bir iş paylaşımı vardır.							
7. (H7)	İETT’den hizmet alanların (firma, şirket, vatandaş vs.) şikayetleri ve önerileri önemsenerek en kısa sürede çözümlenmektedir.							
8. (H8)	İETT’de verilen hizmetlerde müşterilerin memnuniyeti ön planda tutulmaktadır.							
9. (H9)	Hizmet alanlar (firma, şirket, vatandaş vs.) İETT’de iş yaptırırken tanıdık personel aramaya ihtiyaç duymazlar.							

10. (H10)	İETT tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurarak, zamanında, güvenilir ve hatasız girdi (ürün, hizmet) satın almaktadır.								
11. (H11)	İETT’de süreç tanımları yapıp, göstergeler ölçülerek sürekli iyileştirme sağlanmaktadır.								
12. (H12)	İETT yenilikçidir. Hizmet verdiği sektör ile ilgili dünyadaki tüm gelişmeleri yakından takip etmektedir.								
13. (H13)	İETTT’de kullanılan bilgisayar sistemleri ve yazılımlar değişen teknolojik yapıya uygundur.								
14. (H14)	İETT’de bilgi ve verilere ilişkin kayıtlar düzenli ve hatasız olarak tutulmaktadır. Gerektiğinde kolay erişilebilir durumdadır.								
15. (H15)	İETT’de bilgi ve veriler bilimsel yöntem ve araçlar kullanılarak analiz edilmektedir.								
16. (H16)	İETT’de ölçülebilir süreçler tanımlanarak, bu süreçlerin sorumluları belirlenmiştir.								
17. (H17)	İETT’de yaptığım iş, eğitim durumuma, yeteneklerime ve kişisel özelliklerime uygundur.								
18. (H18)	İETT’de kalite yönetim sistemi uygulaması bütün birimleri kapsamaktadır.								
19. (H19)	İETT’de birimler arası bilgi akışı ve iletişim sağlıklı yürütülmekte ve yeterli düzeydedir.								
20. (H20)	İETT’de üst yönetim, ekip çalışmaları yoluyla yeni fikirlerin ortaya atılmasını teşvik etmektedir.								

BÖLÜM - 3 Anket ile ilgili başka görüş ve önerileriniz varsa lütfen belirtiniz.

Kaynak: Karadeniz, 2015:108-110.

ÖZGEÇMİŞ

Rıdvan GÜNEŞ 2010 yılında Fırat Üniversitesi Yerel Yönetimler Ön lisans Programından, 2013 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Lisans Bölümünden mezun oldu. Ayrıca halen Anadolu Üniversitesi Adalet Ön lisans Programına devam etmektedir. 2011 yılında merkezi yerleştirme ile çalışmaya başladığı İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğünde 2 yıl çeşitli birimlerde memur olarak çalıştıktan sonra kurumda halen yönetici olarak görevini sürdürmektedir.

