

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

**KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR İÇ MÜŞTERİ OLAN
ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET DÜZEYİ ANALİZİ İLE
İLGİLİ BİR PİLOT ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevin SAYAR

Enstitü Anabilim Dalı: İŞletme

Enstitü Bilim Dalı : İŞletme Yönetimi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Serkan AKGÜN

TEMMUZ-2015

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR İÇ MÜŞTERİ OLAN ÇALIŞANLARIN
MEMNUNİYET DÜZEYİ İLE İLGİLİ BİR PİLOT ÇALIŞMA**

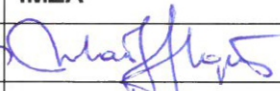


YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevin SAYAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

“Bu tez/..../2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

SINAV JÜRİSİ	ÜNVANI, ADI SOYADI	İMZA	BAŞARILI/BAŞARISIZ/ DÜZELTME
JÜRİ BAŞKANI :	Yrd. Doç. Dr. Jale Akar		Başarılı
ÜYE :	Yrd. Doç. Dr. Funda Yalın		Başarılı
ÜYE :	Yrd. Doç. Dr. İlgün ERGİVEN		Başarılı

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 herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nevin SAYAR

.....2015

ÖNSÖZ

Tez konumu belirledikten sonra; öncelikle anket çalışmama katılarak içtenlikle cevaplayan tüm mesai arkadaşlarıma, tez konumu belirleyip bugüne gelmemde destek ve yönlendirmelerinden dolayı tez danışmanım Yrd. Doç. Serkan AKGÜN 'e sonsuz teşekkürler. Ayrıca bu çalışmam sürecinde yardım ve desteklerinden dolayı Betül ERÇETİN'e kardeşim Zeliha SAYAR'a ve aileme çok teşekkürler.

Nevin SAYAR

.....2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	ii
TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	v
SUMMARY	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Kalite İle İlgili Kavramlar	4
1.1.1. Kalite kavramı	4
1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi	5
1.1.3. Müşteri Odaklılık	15
1.1.4. İç Müşteri (Çalışan)	17
1.1.5. Dış Müşteri	18
1.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı	19
1.2.1.Memnuniyet Kavramı	19
1.2.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı	21
1.3.1.Hizmet Kavramı	23
1.3.2. Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı	28
1.3.3.Hizmet Sektörü.....	30
1.3.4.Kamu Hizmetleri	30
1.3.4.1. Kamu Hizmeti Tanımı	30
1.3.4.2. Kamu Hizmetleri Türleri.....	32
1.3.4.3.Kamu Çalışanları	35
BÖLÜM 2: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	38
2.1.Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti	38
2.1.1.Kurumsal Bağlılık	38
2.1.2.Devam Bağlılığı	40

2.1.3.Normatif Bağlılık	41
2.1.4.Duygusal Bağlılık.....	41
2.2.Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	42
2.2.1.Bireysel Faktörler	43
2.2.2.Kurumsal Faktörler.....	44
2.2.3.Kurum Dışı Faktörler.....	45
2.3.Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler	45
2.3.1.Bireysel Faktörler	46
2.3.1.1.Yaş.....	46
2.3.1.2.Cinsiyet	47
2.3.1.3.Medeni Durum	47
2.3.1.4.Kıdem	48
2.3.1.5.Yönetim Görevi.....	48
2.3.2.Kurumsal Faktörler.....	49
2.3.2.1.İşin Niteliği	49
2.3.2.2.Ücret	50
2.3.2.3. Kariyer (Gelişme ve Yükselme Olanakları).....	51
2.3.2.4.Denetim (Gözetim).....	51
2.3.2.5.Çalışma Koşulları	52
2.3.2.6.Kurumsal Ortam.....	53
2.3.2.7.Birlikte Çalışan Kişiler	53
2.4. Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti.....	54
2.4.1.Kamu Yönetiminde Kalite Arayışları.....	54
2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasına Dair Eleştiriler	56
2.4.3. Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar	57
BÖLÜM 3: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ.....	60
3.1. Vergi İdaresinin Tarihsel Gelişimi	60

3.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı	62
3.2.1. Vergi Dairesi Başkanlıkları:.....	62
3.3.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler:	64
3.3.1. Araştırmanın Anket Sorularının Sonuçları	67
3.3.2. Araştırmanın Güvenilirlik Testi	78
3.3.3.Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizleri	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	104
KAYNAKLAR	108
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ	119

KISALTMALAR

DMK	: Devlet Memurları Kanunu
GİB	: Gelir İdaresi Başkanlığı
KAL-DER	: Kalite Derneği
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
VB	: Ve Benzeri
VS	: Ve Saire

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyetine göre dağılım tablosu.....	64
Tablo 2: Yaşlarına göre dağılım tablosu	64
Tablo 3: Eğitim durumuna göre.....	65
Tablo 4: Statülerine (Unvanlarına) göre	65
Tablo 5: Kurumdaki çalışma sürelerine göre	65
Tablo 6: Toplam çalışma sürelerine göre.....	66
Tablo 7: Ücret düzeyine göre	66
Tablo 8: Medeni durumlarına göre	66
Tablo 9: Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.	67
Tablo 10: Yeterli teknik altyapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.	67
Tablo 11: Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta	68
Tablo 12: Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum. (aydınlanma, ısınma, bina...)	68
Tablo 13: Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.	69
Tablo 14: Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	69
Tablo 15: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.	70
Tablo 16: Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.	70
Tablo 17: Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.	71
Tablo 18: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.	71
Tablo 19: Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.	72
Tablo 20: Çalışmalarım da idarecilerin desteğini alıyorum.	73
Tablo 21: Çalışma arkadaşlarım ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	73
Tablo 22: Kurumumun personel politikalarını onaylıyorum.	74
Tablo 23: Yöneticilere iletilen sorunlarım çözülmektedir.	74
Tablo 24: Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.	75
Tablo 25: Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.	75
Tablo 26: Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.	76
Tablo 27: Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.....	76
Tablo 28: Yaptığım işten memnunum.	77
Tablo 29: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi	78

Tablo 30: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı (Item-Total Statistics)	79
Tablo 31: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi	81
Tablo 32: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı	82
Tablo 33: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi	85
Tablo 34: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı	85
Tablo 35: Çalışanların Görev Tanımı ve Yetki Dağılımı Yeterlidir. Statüleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	89
Tablo 36 : Çalıştığım Ortamın Fiziksel Koşullarından Memnunum (aydınlanma, ısınma, bina....). Kurumdaki Çalışma Süreleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	90
Tablo 37: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	90
Tablo 38: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	91
Tablo 39: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Kurumdaki Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	92
Tablo 40: Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	93
Tablo 41.: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	94
Tablo 42: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	95
Tablo 43: Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	96
Tablo 44: Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analiz	97
Tablo 45: Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum. Kurumdaki Çalışma Süreleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi	98

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Yenilik ve Kaizen'in Güçlü ve Zayıf Yanları	9
Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları	12
Şekil 3: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	43
Şekil 4 : Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı	61
Şekil 5: Vergi dairesi başkanlığının şeması	63

ÖZET

Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tez Özeti

Tezin Başlığı: Kamu Hizmet Sektöründe Bir İç Müşteri Olan Çalışanların Memnuniyet Düzeyi İle İlgili Bir Pilot Çalışma	
Tezin Yazarı: Nevin SAYAR	Danışmanı: Yrd. Doç. Serkan AKGÜN
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: vii(ön kısım)+114(tez)+5(ek)
Ana Bilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: İşletme Yönetimi
<p>Bu çalışmamız; günümüz modern dünyasında çalışma hayatının temel taşı olan insanı yani çalışanları ele almıştır. İç müşteri olan kamu çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin belirlenmesinde; sundukları hizmetin kaliteli, etkin ve verimli olmasında toplam kalite yönetiminin etkisi üzerinde durulmuştur. Kamu hizmetinin sunulmasında modern dünyanın önceliği olan çalışan ve çalışan memnuniyetinin düzeyi konulu çalışmamızın ilk bölümünde toplam kalite kavramı, ikinci bölümde kamu hizmeti ve çalışan memnuniyeti son bölümde de vergi idaresinin tarihçesine kısaca değinilerek, vergi dairesi çalışanları ile yapılan memnuniyet düzeyi anketi SPSS.15 Windows Versiyonu ile analiz edilerek, memnuniyet düzeyi irdelenmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Hizmeti ve Çalışan Memnuniyeti	

SUMMARY

Nişantaşı University Institute of Social Sciences Abstract of Master's

Title of the Thesis: A Pilot Study On Internal Customer Satisfaction Levels Of Employees In The Public Service Sector	
Author : Nevin SAYAR	Supervisor: Assist.Prof. Serkan AKGÜN
Date:	Nu. Of Pages: vii(pretext)+114(main body)+5(app.)
Department: Business	Subfield: Business Management
<p>This study; which is the cornerstone of today's modern World of working life has dealt the people so workers. The determination of the internal customer satisfaction levels of public employees; They offer quality services, focused on the impact of total quality management in making effective and efficient. The provision of public services of the modern world's priorities of work and the first part of our study on the level of employee satisfaction, total quality concept, the second part of the public service and employee satisfaction latest chapter in a brief reference to the history of the tax administration, the tax Office made with the employees satisfaction survey SPSS.15 Windows Version analyzed, satisfaction levels were examined.</p>	
Keywords: ; Total Quality Management, Public Service and Employee Satisfaction.	

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu bilgi ve iletişim sistemleri başta olmak üzere teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, artan rekabet ve bütün bunların merkezinde ise insan yer almaktadır. Yaşananların sonucunda artan rekabette ister kamu, ister özel kesim tarafından sunulacak hizmetin kaliteli, etkin ve verimli olması talep edilir hale gelmiştir.

Kamu hizmet sektöründe benimsenen toplam kalite yönetimi ile hedeflenen hizmetin sunulabilmesi öncelikle hizmeti sunan iç müşterilerin yani çalışanların memnuniyetine bağlıdır. Memnun çalışanın motivasyonu yüksek olacağından sunduğu hizmette kaliteli ve verimli olacaktır. Hizmeti sunan memnun olursa, hizmeti alan da yani vatandaşta memnun olur. Bu da memnunun toplum demektir. Çalışanların beklentileri ile kurumların hizmet standartları bütünleşirse başarı da beraberinde gelecektir. Bu bağlamda, çalışana verilen değer son derece önemli olmaktadır.

Bu çalışmamızda günümüz modern dünyasının benimsediği insan odaklı yeni yönetim tarzının kamu hizmet sektöründe uygulanmasının çalışanların verimlilik ve memnuniyetleri üzerindeki etkileri incelememizin temelini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Konusu

Bu araştırmamızda kamuda bir iç müşteri olan çalışanların memnuniyeti üzerine vergi dairesi çalışanlarının memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli olması için, çalışanların memnuniyetlerinin düzeyi önemlidir. Memnuniyet düzeyinin yüksekliği kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşın daha kaliteli hizmet almasını sağlayacaktır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılarak ve veriler toplanacaktır. Anket formu iki bölümden oluşacak olup, ilk bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin

sorular, ikinci bölümde çalışanların memnuniyet düzeyleriyle ilgili düşünce ve görüşlerini ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri, kurumdaki çalışma süreleri, toplam kamudaki çalışma süreleri ve ücret düzeyleri gibi bağımsız değişkenlerinin, çalışan memnuniyeti ile ilgili bakış açılarını etkileyip etkilemediği araştırılmaya çalışılacak. Demografik özellikleri ile çalışanların memnuniyet düzeyleri ilişkisinin daha ayrıntılı inceleneceği bir pilot çalışma olması düşünülmektedir.

Ana Kütle ve Örneklem

Çalışmanın ana kütlelerini İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı bünyesinde kamu hizmeti sunan vergi çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ilindeki bir vergi dairesinin çalışanları oluşturmaktadır. Anket uygulaması bu vergi dairesi çalışanları arasında gerçekleştirilecek, toplanan veriler analiz edilecektir.

Çalışmanın Kısıtlılıkları

Çalışmaya başlarken gizlilik ilkesine uyulacağı belirtilmesine rağmen, bazı çalışanlar ankete katılmak istemeyebilir. Anketi uygulama kısmında rastlanan diğer kısıtlılıklar ise vergi dairesi çalışanları ile birebir görüşme yöntemi ile anket yapılacağı için anketin yapılması ve bundan dolayı da anket sürecinin uzun olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada birincil ve ikincil kaynaklar birlikte kullanılmıştır. Çalışmanın uygulama kısmı için yapılan mülakatlar birincil kaynakları, kitaplar, tezler, yazılı kaynaklar ve makaleler de çalışmanın ikincil kaynaklarını oluşturmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; Kalitenin tanımı ve ilgili kavramlar ile hizmet kavramı ve kamu hizmetinin tanımı üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; Kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler ele alınmıştır.

Son bölümde ise, Vergi İdaresi hakkında genel bilgi verilerek vergi dairesi çalışanları ile yapılan anket çalışmasında vergi idaresindeki çalışan memnuniyeti ölçülmeye çalışılmıştır

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kalite İle İlgili Kavramlar

1.1.1.Kalite kavramı

Kalite kavramı, insanlığın toplu yaşama geçişiyle varlığını göstermeye başlamıştır. Toplumların kalite algıları farklılıklar göstermektedir. Türkiye'deki kalite algısı ise; lüks ve pahalı olan kalitelidir. Toplumdaki bu yerleşik algı yaşam tarzı olarak benimsenmiştir. Kalite kavramı çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Kalite ile ilgili literatüre bakıldığında kalite tanımlarından bazıları şunlardır;

Kalite; bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir. (P.Crosby)

Kalite; kullanıma uygunluktur. (J.M. Juran)

Kalite; kullanılmakta olan ürün veya hizmetin, müşterilerinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.(Feigenbaum)

Kalite; ürünün sevkiyattan sonra, toplumda neden olduğu minimal zarardır. (G.Taguchi) (Bozkurt, 1994:107, Anakoç,1999:2)

Dr. Deming, kaliteyi “ Pazarın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette ve tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesidir.” (Şimşek, 2007:110)

Kalite; bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir. (Avrupa Kalite Organizasyonu – EOQ; EOQ...2004:2)

Kalite, ISO 9000'de “Bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tümüdür.” (Şimşek, 2007:7)

Kalite konusundaki öncü kurumlardan Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (ANSI) ve Amerikan Kalite Denetim Derneği'ne (ASQC) göre kalite; “Bir ürün ya da belirlenen gereksinimleri karşılayabilmesini sağlayan nitelik ve özelliklerinin tümüdür”. Dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımı benimsenmiştir.

Kalite; bir ürün veya hizmetin, düşük maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir dünyada mal ve hizmet dolaşımını daha akıcı hale getirmek ve kalite konusunda özendirici olmak amacıyla Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından da bu kalite tanımını benimsenmiştir.

Günümüzde, kalite kavramının uzlaşılabilir genel tanımı “kullanım amaçlarına uygunluktur.”

1.1.2. Toplam Kalite Yönetimi

TKY’yi oluşturan dört ana eleman; insan, sürekli gelişim, süreç ve müşteridir. TKY; belirlenen müşteri beklentilerini aşmayı hedefleyen, ekip çalışmasıyla bunu destekleyen, tüm süreçleri gözden geçirerek, iyileştirmeyi sağlayan bir yönetim felsefesidir. Sürdürülebilir mükemmellik sağlayan bir yönetim tarzıdır. Sürekli iyileştirme hedeflenir, ürünler ve süreçler dikkate alınır. Müşteri ve tedarikçinin katılımı sağlanır. Ekip ve takım çalışması yapılarak tüm çalışanlara sorumluluk verilir.

TKY’nin uygulanmasında; üst yönetimin liderliği, tüm çalışanların katılımı ve uzun süreli sistematik bir değişim programı gereklidir. Yönetimin katılımı, iletişim, sürekli gelişme, eğitim, ekip çalışması, süreç iyileştirme, toplam kalite yönetiminin başarısı için gereklidir.

TKY, klasik yönetim tarzına alternatif olarak ortaya çıkan, kabul gören ve gelişimini devam ettiren bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi :

- Tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin ve üretilen ürün ile hizmetlerin tümünü kapsar.
- Müşterinin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp onlara gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunar.

- Yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek model oluşturması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanması anlamına geliyor.

TKY'nin Temel İlkeleri

1. Dengeli sonuçlar gerçekleştirme
2. Müşteriler için değer katma
3. Vizyoner, esin veren ve bütünsel liderlik
4. Süreçlerle yönetme
5. Çalışanlarla başarıma
6. Yaratıcılık ve yenileşimi besleme
7. İşbirlikleri oluşturma
8. Sürdürülebilir bir gelecek için sorumluluk alma (Gemi, 2012:7)

Günümüzde TKY, sadece üretim sektöründe değil, hizmet sektöründe, hatta kamuda da başarıyla uygulanmaktadır. Amaç, bir kurumdaki üretim ya da hizmetlerin sürekli iyileştirilmesidir.

Deming tarafından belirlenen, kalite yönetiminin temelleri olarak görülen 14 ilke aşağıda verilmektedir:

- Ürün ve hizmet geliştirme amacını devamlı kılın.
- Yeni bir yönetim felsefesi uygulamaya koyun.
- Kaliteyi sağlamada sadece denetimlere güvenmeyin.
- Sadece parasal ödüller vermekten kaçının.
- Üretim ve hizmet felsefesini devamlı iyileştirin

- Eğitimi kurumsallaştırın.
- Liderliği kurumsallaştırın.
- Korkuyu kaldırın.
- Birimler arasında engelleri kaldırın.
- İşgücünü sloganlarla, rakamsal hedefler vererek zorlamayın.
- İşgücü için rakamsal kotalar koymayın.
- Çalışanların işlerinde gurur duymalarını sağlayın.
- Kişilerin kendi kendilerini eğitmelerine olanak sağlayın.
- Dönüşümü gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunun

TKY, genel bir yönetim felsefesidir. Organizasyondaki bütün üyeler, ürün ve hizmetlerin, müşterilerin beklentilerini devamlı olarak karşılaması veya aşması için uzun vadeli olarak çalışmaktadır.

TKY, her aşamada kaliteyi hedefleyen ve sonuçlar yerine, süreçler üzerinde odaklaşan, çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarında sağlıklı analize dayanan, tüm maddi ve manevi kaynakların hepsini kapsayan bir felsefedir.

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşterinin tanımladığı kaliteyi, mal veya hizmetin gerçekleştirme sürecini kapsayan bir yönetim biçimidir.

TKY, müşterilerin ihtiyacını her şeyin üzerinde tutup ve bunu karşılamaya çalışırken maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. TKY, hatayı önlemeyi hedefler, yani müşteri hatasız mal veya hizmet karşılığında memnun olurken, hizmet veya mal sunucu kuruluşta hata kaynaklı maliyetlerini düşürür.

TKY, müşteri memnuniyetini kardan önce gören bir sistemdir. Müşteri memnuniyeti uzun vadeli karlar getirir, fakat sadece kara öncelik vermek ancak kısa vadede kazandırır. TKY; işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak

ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin entegre bir setini kapsayan bir sistemdir.(Şimşek, 2007: 89)

1950'li yıllarda TKY'nin fikir babalarından olan Deming ve Juran, Japonya'nın önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edilmiştir. İş adamlarının amacı, savaş sonrası Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirebilmektir. Deming, Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır.

TKY'nin fikir babalarından olan Deming, 1950'li yıllarda bu konferansları pek çok ülkede vermiştir. Bu ülkelerin arasında Türkiye de bulunmaktaydı. Türkiye'deki konferansa davet edilen bir kişiye konferansı nasıl değerlendirdiği sorulduğunda; "İki metre boyunda uzun bir adamdı. Alaburuz kesilmiş saçları vardı. İlginç şeyler söyledi..." diye yorumda bulunmuştur. Japonlar ise aynı konuşmayı dinledikten sonra "Önemli şeyler söylüyor, biz bunları uygulayacağız" demişler ve savaş sonrasında çökmüş olan Japon Endüstrisinin kalkınmasında bu yöntemi kullanmışlardır. DEMİNG'in Japonya'daki konferanslarda sarf ettiği şu cümleler oldukça anlamlıdır:

"Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır."

TKY'nin üretim aşamaları ile rekabet anlayışı ile ilgili gelişim süreci aşağıdaki gibi olmuştur.

TKY'nin üretim aşamaları ile ilgili gelişim süreci;

- Çıktı kontrolü bitmiş üretim muayenesi 1940
- Üretim kontrolü istatistiksel kalite kontrolü 1940 – 1960
- Girdi kontrolü toplam kalite kontrolü 1960 – 1980
- Tedarikçi kontrolü toplam kalite yönetimi 1980 -

TKY'nin rekabet anlayışı ile ilgili gelişim süreci ise;

- Üretim rekabeti 1960
- Maliyet rekabeti 1970

- Kalite rekabeti 1980 (Deming, Kaizen)
- Hız rekabeti 1990 (Piyasaya girme hızı)

TKY’de müşterilerle ilişkilerde şu boyutlarda ilişkiler düzenlenmektedir. TKY çalışmaları ile müşterilerin üretilen mal ya da hizmete ilişkin genel imajı (erişebilirlik, iletişim, şeffaflık, esneklik, olumsuzluğu önleyici davranış, yanıt verebilme, adil olma, nezaket ve anlayış) ürün ve hizmetlere ilişkin kaliteli, güvenilir, yenilikçi, teslimat ve sunum, çevre üzerinde etki, uygunluk, hizmet ve ürünün sunumu sonrası destek (çalışanların yeterlilik ve davranışları, bilgilendirme ve teknik doküman, şikayetleri ele alma, ürün ve servise ilişkin eğitim, yanıt verme süresi, teknik destek, garanti kapsamında karşılıklar), müşteri bağlılığı (hizmet ve ürünü tekrar talep etme eğilimi, kurumu başkalarına önerme isteği) boyutlarında olumlu algılama ölçümleri göstermesi gerekir.(Kal Der, 2003;Erkılıç, 2007:53)

Kalite ile ilgili çalışmaların başlangıcı batılılar tarafından yapılmışsa da, uygulamada Japonlar daha başarılı olmuştur. Japonlar Batıda geliştirilen kalite kontrol ile ilgili ne varsa hepsini alıp, kendi toplumsal kültür ve üretim teknolojilerine başarıyla entegre ederek, dünya pazarındaki rekabette kaliteli ve ucuz ürünleriyle başarılarını taçlandırmışlardır.

Kaizen işte bu başarıyı meydana getiren Japon tarzı kalite yönetim felsefesidir. Kaizen herkesin görevidir. Yani, üst yönetim ve bütün çalışanları kapsayan sürekli iyileştirmeyi savunan Japon tarzı yönetim anlayışıdır. Batı tarzı yönetim anlayışı ile arasındaki en büyük fark ise; Batı’da yenilik ve sonuca öncelik verilirken iken, Japonlarda ise kaizen ve sürece öncelik verilir.

	KAİZEN	YENİLİK
JAPONYA	Güçlü	Zayıf
BATI	Zayıf	Güçlü

Şekil 1: Yenilik ve Kaizen’in Güçlü ve Zayıf Yanları

İyileştirmenin sürekli olması gerektiği inancı Japon zihniyetinde kökleşmiştir. Eski bir Japon atasözü “kişi üç gün ortalıkta görünmezse, döndüğünde ondaki değişiklikleri görebilmek için arkadaşları iyice bakmalıdır” der. Kişinin bu üç günde mutlaka değişmiş olacağına inanıldığından, çevredekilerin dikkat sarf ederek ondaki değişikliğin ne olduğunu anlayabilmesi beklenir. (İmai, 2014: 5)

Dr. Ishikawa’ya göre “TKY; müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşmak için bir kuruluşun bütün birimleri (üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, pazar araştırma, idare, muhasebe, malzeme, ambar, satış, personel, endüstriyel ilişkiler ve genel işler) birlikte çalışmalıdır. Şirketin bütün birimleri işbirliğini kolaylaştıracak sistemleri meydana getirmek ve standartları hazırlamak ve uygulamak için çaba harcamalıdır. Bu da ancak; istatistik, teknik metotlar, standartlar ve kurallar, bilgisayarlı metotlar, otomatik kontrol, cihazların kontrolü, ölçü kontrolü, yöneylem araştırması, endüstri mühendisliği, pazar araştırması gibi teknik bilgilerin tam olarak kullanılması ile sağlanabilir”. Ancak son zamanlarda bu tanım içine organizasyonun bütün birimleri ve personelin, ulaşılmış olan kalite düzeyinin daha da iyileştirilmesi için devamlı suretle çaba harcanması da eklenmektedir(Özgen ve Savaş, 1997:83).

Günümüzün çağdaş yönetim anlayışını temsil eden Kurumsal Yönetim hem süreç odaklı hem de beşeri unsurları temel almaktadır. Ancak temel misyonunu kaliteye ulaşmaya bağlamaktadır. Bu anlayışta kalite artık klasik tanımının dışında yeni bir anlam kazanmaktadır. Kurumsal Yönetim kavramı, kaliteyi gerçekleştirmeyi bütün bir kuruma yayılmış çaba olarak ifade etmektedir. Kurumsal Yönetim bu anlamda kaliteyi, tam olarak aranmasında ve gerçekleştirilmesinde kurumdaki herkesi ilgilendiren bir felsefe olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal Yönetim felsefesi 4 temel ögeye indirgenebilir. Bunlar:

- . İç ve Dış Müşteri Önceliği
- . Süreçlerin İyileştirilmesi

. Tam Katılım

. Önce İnsan Anlayışına Dayalı Ekonomik etkinlik(Ersen, 2014: 17-19)

TKY; standartlar oluşturmak, verimliliğe ulaşmak, tüm organizasyon ve süreç içindeki bireylerin rollerini belirlemek, istatistiki proses kontrol yöntemini uygulayarak hata ve kusurları azaltmak, daha verimli planların oluşturulması ve proseslerin uygulanması için takımları görevlendirmek amacını güder.

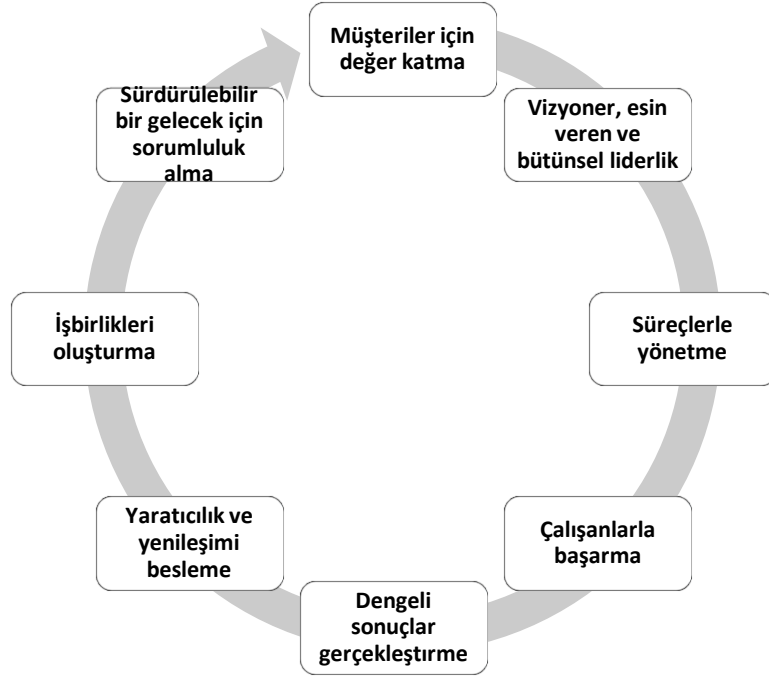
Japon Endüstri Standartları'na (Z8101-1981)göre kalite kontrol “müşterinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi”dir. Tanım şöyledir; Kalite kontrolün sonuç alıcı biçimde uygulanması, üst yöneticiler, müdürler, amirler, işçiler dahil olmak üzere şirketteki herkesin şirketin pazar araştırma ve geliştirme, ürün planlama, satın alma satış imalat, enspeksiyon, satış sonrası hizmetler, muhasebe, personel, eğitim gibi tüm faaliyet alanlarında işbirliğini gerektirir. Bu şekilde, gerçekleştirilen kalite kontrole, şirket çapında kalite kontrol veya toplam kalite kontrol denir.(İmai, 2014: .42-43)

TKY' ye iç ve dış müşterilerin beklentilerini karşılarken; çalışanların tümünü eğitip, sürecin içine katarak sürekli iyileştirmeyi arzulayan bir yönetim felsefesidir. Yani bütün paydaşlarının (toplumun, tedarikçilerin, çalışanların, müşterilerin) beklentilerine cevap verebilmek için kurumsal faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilme çabasıdır.

Sürdürülebilir gelişme kavramı, TKY, felsefesinin temel ilkeleriyle de yakından ilgilidir. Her şeyden önce insan odaklı bir olgudur. Sürdürülebilir gelişmenin amacı, herkes için yaşam kalitesinin iyileştirilmesi ve güvenli bir geleceğin sağlanmasıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli, ilk defa Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesinde 1953 ve 1996'da gözden geçirilen Avrupa Sosyal Şartında açıklanan Avrupa değerlerini esas alır. Mükemmelliğin Temel Kavramları, temel insan haklarının evrensel olarak uygulandığını varsayarak bu hakların özünü esas alır. (Nalbant, 2014: 64)

- EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları



Şekil 2: EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Kavramları

EFQM, organizasyonda iş stratejileri oluşturulmasını ve geliştirilmesini sağlayan bir toplam kalite tekniğidir. EFQM mükemmellik modeli ise, sektörü, büyüklüğü, yapısı ve olgunluk düzeyi ne olursa olsun bir kuruluş, başarılı olmak için kurması gereken düzgün bir yönetim sistemidir. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşların mükemmellik yolunda ilerleyip ilerlemediklerini ölçerek yönetim sistemlerini geliştirmeleri konusunda onlara yardımcı olan pratik bir araç niteliği taşır; kuruluşların kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını görmelerini sağlayarak onları çözümler üretmeleri konusunda teşvik eder (www.KALDER, 2013).

TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında rol alırlar. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler. Yöneticilerden kalite için önderlik etmeleri ve model olarak kalite kültürü yaratmaları beklenir.

“ İnsanların önlerini açın, onlar nasıl yapacaklarını bilirler.” diyen Deming TKY’nin felsefesini şu temellere dayamaktadır:

Sonuçlara yönlendirme: Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kurumla finansal ilişkisi bulunan herkesin) ihtiyaçları arasındaki dengeyi sağlayarak, paydaşların ihtiyaçlarını karşılayabilmeye bağlıdır.

Müşteri Odaklılık: Müşteri, ürün ve hizmet kalitesine dair son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Liderlik ve amacın tutarlılığı: Kurumların liderlerinin davranışları, kurum içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar. Kurumun ve de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam sağlar.

Süreçler ve verilerle yönetim: Kurumlar en iyi performanslarını; birbiriyle ilişkili faaliyetler anlaşıldığı, sistematik biçimde yönetildiği ve işlemler ve planlanan iyileşmelerle ilgili kararlarda paydaşların bilgisine başvurarak, güvenli bilgilere dayanarak alındığı zaman gösterirler.

Çalışanlar: Kurumun çalışanlarının potansiyelini tam olarak hayata geçirebilmesi için paylaşılan değerlerle birlikte bir de güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Sürekli öğrenme: Kurumun performansı, bilgi birikimi, sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin geliştirilmesi: Kurumun en iyi performansını ortaya koyması, işbirliği yaptığı kurumlarla güven, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

TKY; tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletme de alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir (Peker, 1996: 45.Hayta, 2008:11).

Türkiye’de kaliteye ilgi, serbest ekonomiye geçilmesiyle başlamıştır. Çünkü o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabet, uluslararası alana yayılmış ve ulusal şirketleri uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklarda, Türkiye’de kaliteli üretim artışını beraberinde getirmiştir. Bununla beraber, tüketici talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin tercih edilmesi, sanayi sektöründe insan kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesinde bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasında etkili olmuştur (SGK Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009: 16 -17).

Ilkkan’a göre; TKY’de değişim sürecinin temelinde üç bileşeni mevcuttur: model, ölçütler ve metot. Burada çıktının, müşterinin ve tedarikçinin çıktının, müşterinin ve tedarikçinin tanımlanması süreçlerin tanımlanması müşteri ve tedarikçilerin beklentilerinin yeniden beklentilerin karşılanıp karşılanmadığının gelişme için yöntem tasarlanması gelişme imkânı var model ölçütler metot tanımlanmasından sonra süreçlerin tanımlanmasına bağlı olarak müşteri ve tedarikçi beklentileri yeniden tanımlanır. Bu beklentilerinin karşılanıp karşılanamadığına karar verilir. Bu konuda herhangi bir gelişme imkânının olup olmadığı incelenerek gelişme imkanı varsa yeni bir metot geliştirilir, eğer gelişme imkanı bulunamamışsa müşteri beklentileri yeniden tanımlanır. Gelişme imkânı belirlendiği takdirde gelişme için yeni bir yöntem tasarlanır. (2005: 10).

Modern kalite anlayışının kalite kontrolünden, toplam kalite yönetimine geçirdiği evrimler, aslında yönetim bilminde yaşanan evrimler ile paralel bir seyir izlemektedir. Deming sürekli iyileştirmeyi sağlamak üzere başvurulacak en önemli kalite kontrol araçlarından biri olan “Deming Döngüsü”nü Japonya’da tanıtmıştır. Deming, bir şirketin müşteri beklentilerine uygun daha kaliteli üretim yapabilmesi için araştırma, tasarım, üretim ve satış arasındaki sürekli alışverişin, etkileşimin önemini vurgulamıştır. Bu etkileşim çemberinin kaliteye öncelik veren belirlemeler

ve kaliteye öncelik veren sorumluluklar ekseninde dönmesi gerektiğini belirtmiştir. Deming, bir şirketin ancak böyle bir prosesle müşterinin güvenini, beğenisini kazanacağı ve başarılı olacağı görüşünü savunmuştur (İmai, s:59). Deming döngüsü, daha sonra yönetimin tüm aşamalarına uygulanmış ve çarkın belirli yönetim faaliyetlerine denk düştüğü görülmüştür. Yeni süreç; Planla, Uygula, Kontrol et ve Önlem Al şeklindedir.

- **Planla:** Mevcut performansı sorunlar açısından değerlendir. Temel sorunlar hakkında veri topla. Sorunların temel nedenlerini tanımla ve onlara yönel, mümkün çözümlerini düşün ve potansiyeli en yüksek çözümün bir denemesini yap.
- **Uygula:** Planlanan çözümün pilot uygulamasını gerçekleştir.
- **Kontrol Et:** İstenilen noktaya ulaşıp ulaşılmadığını görmek için sonuçlarını ölç. Eğer sorun çıkıyorsa, iyileştirme önündeki engelleri belirle.
- **Önlem Al:** Denenen çözüm ve değerlendirmeye bağlı olarak çözümü kalıcı olacak biçimde ayrıntılandır ve geliştir. Bu yeni yaklaşımı mümkün olan her yere uygula ve gerekli standardizasyonu sağla (İmai s.68).

1.1.3. Müşteri Odaklılık

Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyen kişidir; bu nedenle işletmeler, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerini müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yükseğe ulaşmayı hedeflemelidir.

İşletmelerde müşteri(iç müşteri - dış müşteri) ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bunun sonucunda da kuruluşlar, müşteri isteklerinin tatmininde; “olmazsa- olmaz” ilkesini kurumsal kültürlerinin temel felsefesi olarak benimserler.

“Kaliteyi müşteri belirler.” anlayışına dayanarak; müşteri isteklerini belirleyip, ihtiyaçlarını tatmin etme çabasıdır.

İşletmelerin başarısı büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve karşılanmasına bağlıdır (iç müşteri - dış müşteri). Müşteri isteklerinin tatminini, temel örgüt felsefesi haline dönüştüren kuruluşlar, müşterilerini koşulsuz mutlu etmeyi "olmazsa olmaz" bir ilke olarak algılayan bir örgüt kültürü oluştururlar. TKY' de örgüt felsefesini şu iki cümleyle ifade etmek mümkündür: "Bizim paramızı patron değil, müşteri öder." Bunu kamuya uyguladığımızda; "Bizim paramızı devlet, belediye başkanı değil, halk öder. Ya da bir başka ifadeyle Devletin tüm giderlerini halk öder." Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan (potansiyel müşteri) ve satın almış olan herkeştir. Müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin, bilginin, bir ihtiyacı karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan bölüm veya kuruluştur.(GİB Mük. Hizm., 2010:28)

Müşteri, bir kurumun ürettiği mal veya hizmetlerden haberdar olan, bunları satın alma ihtimali bulunan veya satın alan herkeştir. Müşteri, işletme içinde veya dışında, herhangi bir mal, hizmet veya bilginin bir ihtiyacı karşılamak üzere sunulduğu ve memnun etmekle yükümlü olunan kişi, kurum ya da kuruluştur. Küreselleşmeyle birlikte iletişim ve bilgi işleme alanlarındaki ilerlemeler, artan rekabet, müşterinin mal veya hizmet alımında artan bilinç düzeyi vb. nedenlerle müşteri memnuniyetinin beraberinde başarıyı getireceği düşüncesi kabul görmektedir.

TKY, herkesi müşteri olarak kabul eder ve müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermenin gerekliliğini savunur. Müşteriler iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. Her ikisi de kurumlar için önemlidir. İç müşteri kurumların her düzeydeki çalışanlarıdır. Dış müşteri ise; kurumun ürettiği mal ve hizmetleri alan kişi ya da kurumlardır.

TKY, hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyetini önemser. İç müşterinin memnuniyeti sürecin sağlıklı işlemesi ve çalışanların motivasyonu açısından önem taşırken, dış müşterilerin memnuniyeti işletmelerin varlığının temelidir. İşletmeler müşteri beklentilerini her zaman dikkate almalı ve müşteri beklentilerindeki değişimlere karşı daima hazırlıklı olmalı.

Müşteri odaklılık ilkesi kapsamında, iki tür müşteriden söz edilmektedir: İç müşteriler ve Dış müşteriler İç müşteri; söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde

doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. TKY anlayışına göre, iç müşteri kavramı, bir işletmenin üretim süreci etkinliğinin iyileştirilmesi açısından son derece önemlidir. Dış müşteri; işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların, ihtiyaç, istek ve beklentileri sürekli olarak araştırılmalı ve işletme tarafından dikkate alınmalıdır.. İşletmenin dikkat etmesi gereken diğer bir husus ise, müşteri odaklılık ilkesidir. İşletme sadece mal veya hizmetin sunulması ile ilgili değil, bundan sonraki aşamalarda ki hizmetlerle de ilgili. Kurumda çalışan herkesin birbirini müşteri olarak görmesi son derece önemlidir. Bu düşünce tarzının öncelikle üst yönetimden başlayarak diğer tüm yönetim kademeleri ve çalışanlarca benimsedikçe hatalar azalacak ve dış müşterilere de hatasız ürünler sunma olanağı doğacaktır.

“Bizim paramızı patron değil müşteri öder” deyiimi TKY şirket felsefesidir. Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” haline getirmektedir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi “kaliteyi müşteri belirler” deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir. Günümüzde müşterilerin işletmelerce nasıl algılanması gerektiği Freefort şirketinin başkanı L.L. Bean şirketinde şöyle ortaya koymaktadır. L.L. Bean: “ Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir. İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet ederek bir iyilik yapmış olmayız. O, bize kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için iyilik yapar. Müşteri ile hiçbir konuda kesinlikle tartışılmaz. Müşteri bize isteklerini sunar. Bizim görevimiz bu istekleri hem ona hem kendimize kazanç olacak biçimde karşılamaktır. “ (Şimşek, 2001: 135-136)

1.1.4. İç Müşteri (Çalışan)

İç müşteri kavramı, toplam kalite felsefesinin en önemli unsurlarından biridir. Tüm birimler birbirlerini müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde değerlendirmektedir. İşletmede çalışan her kişi, başka kişi veya departman için bir mal veya hizmet üretmektedir. Her çalışan, kendi ürettiği mal veya hizmeti kullananın müşterisi olduğu düşüncesini benimsemelidir. Bu düşünce tarzının benimsenmesi beraberinde dış müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kaliteli olmasını sağlayacak.

Doğan'a göre: "i müşteri kavramı, bir sonraki sürecin gerçekleşebilmesi için gerekli kaynak bilgi ve desteği sağladığı için tedarikçi olarak da kullanılmaktadır. Ancak tedarikçi kavramı sadece gerekli ihtiyaçların karşılanması için çaba gösteren kişileri ifade etmekte, i müşteri ise ihtiyaçların karşılanmasının yanı sıra sürecin ilerliğinin ve devamlılığının sağlanmasında da görev almaktadır. Bu nedenle de örgüt içinde her bir çalışan, i müşteri olarak değerlendirilerek ihtiyaçları ve istekleri belirlenmeli ve tanımlanmalıdır. Bir rgtteki süreçlerin iyileştirilmesi ve üretim sürecinin başarıya ulaşması çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ile doğru orantılıdır. Örgütler "müşteri odaklı" bir anlayışı benimsediklerinde sadece dış müşterilerini hedef alarak hareket etmemeli, öncelikle i müşterinin verimlilik ve kalite ile bağlantısını anlayarak memnun edilmesine odaklanmalıdır. Diğer bir ifade ile dış müşterinin mutluluğu i müşterilerden geçmektedir." (Doğan, 2005: 158. Yeygel ve Eğinli 2010: 3)

Kamu yönetiminde TKY'nin uygulanması açısından i müşteri olarak tanımlayacağımız kamu personelinin, sağlıklı, temiz ve düzenli koşullarda çalışmaları, yaptıkları iten tatmin olmaları, eğitim ve kendini geliştirme imkanlarıyla ilerinde belirleyici olmaları yani ilerinde inisiyatif sahibi, lider olmalarını sağlamak, önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur. (GİB Mk.Hizm. 2010:29)

İ müşteri kavramına göre; kurumda çalışan herkes birbirinin müşterisi olduğundan, insan kaynakları yönetimi, departmanların birbirleriyle olan ilişkilerinin geliştirilmesi konusundaki çalışmaları nemsemelidir. Kamu kurumlarında da bu i müşteri memnuniyetinin ya da kuruma bağlılığın sağlanması etkin ve kaliteli hizmet sunumu açısından son derece önemlidir. TKY'ye göre kaliteye önce kurum çalışanlarından balanmalıdır.

1.1.5. Dış Müşteri

Dış müşteri ise, kuruluşun ürettiği mal ve hizmetleri satın alan, kullanan veya tüketen kişidir. Bu bağlamda müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydaya, müşterinin katlanmaktan kurtulduğu külfete, mal ya da hizmetten beklediği performansa, sosyo-kültürel değerlerinin (kendi ve aile kültürüne, sosyal statüsüne,

kendi zevk ve alışkanlıklarına, yaşam tarzına, ön yargılarına) uygunluğuna bağlı bir fonksiyondur. Müşteri memnuniyeti ya da müşteri tatmini, en genel anlamda bulduklarımız ve beklentilerimiz arasındaki farkın sıfır ya da beklenti yönünde artı olmasıdır. (GİB Mük.Hizm. 2010:29)

Kurumlar ürün ve hizmet kalitesine önem vererek dış müşterilerini mutlu ederken, iç müşterilerine de iş ortamında ve davranışlarında aynı mutluluğu sağlamalıdır. Kamu hizmet sektörünün dış müşterileri hizmetten yararlanan vatandaşlardır. Kamu hizmeti sunan kurumlar için önemli olan vatandaşların sunulan hizmetten memnun olmasıdır.

Kamunun varlık nedeni vatandaşa iyi bir hizmet veya ürün sunmaktır. Kamu, sunacağı hizmetle vatandaşın ihtiyaçlarını karşılamalı. TKY'nin temel felsefesi olan müşteri odaklılık prensibine göre; müşterilerin profilleri çıkarılarak, arz ve talepler belirlenerek, hedeflenen memnuniyet gerçekleştirilir. TKY'nin kamu yönetimince benimsenmesinin temel nedeni vatandaşa kaliteli hizmet veya ürün sunma çabasıdır.

1.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

1.2.1.Memnuniyet Kavramı

Müşteri memnuniyetinde en önemli kelime tatmindir. Tatmin kelimesi, tüm müşterilerin ifade edilmiş ya da edilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanması şeklinde tanımlanabilmektedir. (Ersen, 2014: 36)

Memnun olma hali kişiden kişiye göre değişse de, bireylerin tüm yaşamları boyunca memnun olma çabası içinde olduğu gerçek ve açıktır.

Adams tatmini kısaca , iş görenin değerlendirdiği bir girdi-çıkı dengesi olarak ifade etmiştir.. Adams; iş görenin gelir, statü, beğenilme gibi faydalar elde edebilmek için; zeka, eğitim, deneyim ve performanstan oluşan bireysel eforunu örgütüne sunduğu, bunun neticesinde aldıklarıyla, verdikleri arasında kendi aleyhine bir açıklık oluştuğunu düşünen iş görenin tatminsizlik hissettiğini söylemiştir. Aynı şekilde Bernard ve Simon da örgütsel denge teorilerinde; iş görenin örgütlerine sağladıkları katkı, örgütün iş görene sağlamış olduğu katkıyı da karşılık olarak tanımlamışlar ve

karşılıklar, katkılardan ne kadar fazla ise; tatminin de o ölçüde fazla olacağını ortaya koymuşlardır.

Müşteri memnuniyeti, müşterinin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması karşısındaki tatmin olma oranıdır. Müşteri memnuniyeti bütün işletmeler için geçerlidir. Memnun edilen her müşteri, sadık müşteri olarak işletmenin başarı ve sürekliliğini beraberinde getirir.

“Müşteri kaliteyi algılasa, bu müşteri memnuniyeti ile ortaya çıkar. Müşteri memnuniyeti, artan bir gelir anlamına gelmektedir. Müşteriler doğrudan bir kurumun bilançosunda görünmese de, bir ekonomik değer olarak mutlaka gösterilmez. Eğer muhasebe kayıtlarına müşteri memnuniyeti girerse, hepimiz bu kuruluşun mevcut durumunu ve gelecekteki durumunu daha iyi anlayabiliriz” (www.kalder.org./TumResimler/images/file/pdf/oy.pdf)

Prof. Claes Fornell, University of Michigan, “Bireylerin memnuniyetleri; bazen hayatın doğal akışı içinde fazla çabalamadan ulaşılmaması zor olana ulaşılmaması ile şanslı addedilerek ulaşılan memnuniyettir. Bazen de bireyin hedeflediği amaçlara ulaşmak uğruna çaba sarf ederek, istediğini elde etme halidir.” (www.kalder.org)

Memnuniyet doğrudan bir hedef olarak konulmasa da, ancak somut hedeflerle ulaşılabilir olduğundan, bireyin şansının yanında hedefe ulaşmak için ciddi bir gayret göstermesi ve pes etmemesi gerekir. Ancak bazen somut olan hedefler için ciddi çaba harcanır ulaşılan sonuçtan memnun olunamayabilir ya da tüm çabalara rağmen hedeflere ulaşılamayınca memnuniyet duyulmaya biliniz. Bireyin her zaman gösterdiği çabanın sonucunda memnun olacağını garantisizdir. Çünkü memnuniyet anlayışı bireyin özelliklerine, duruma göre, yere, zamana ve ulaşılan sonuca göre çeşitlilik göstermekte olduğundan dinamik bir süreçtir.

Memnuniyet anlayışları ve tasarımının çeşitliliğinde, her şeyin bireyin arzu ve isteklerine bağlı olarak geliştiği Kant tarafından da dile getirilmiştir.

1.2.2.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Ücret karşılığında, başkasının yararına fiziksel ve bedensel gücünü veya el uzvunu kullanan bireye çalışan denir. (Türk Dil Kurumu, 1992:729) Günümüzde kurumlar dış müşterileri kadar iç müşterilerinin de yani çalışanlarının da memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini önemsemektedir.. Literatürde iş doyumu veya tatmini ya da çalışan doyumu veya tatmini kavramlarıyla açıklanan, çalışan memnuniyeti; çalışanın işinin beklentilerine cevap vermesiyle gerçekleşir.

Örgütlerin başarısında çalışan memnuniyeti dolaylı da olsa etkin bir rol oynamaktadır. Çalışanların işlerinden memnuniyet duymaları, işlerine değer verdiklerini ve işlerini genel anlamıyla sevdiklerini göstermektedir. Çalışanların işlerini severek ve istedikleri için yapmaları da, örgütlere başarının kapılarını açacaktır. Çünkü örgütleri ayakta tutan en önemli etkenin, işlerini gerçek anlamda sahiplenen ve seven çalışanlar olduğu söylenebilir. (Doğan ve Karataş, 2011: 2)

Çalışanlara göre, çalışma hayatı yaşam kalitelerini etkileyen uzun bir yolculuktur. Bu uzun ve zorlu süreç, bireyin yaşamından memnun olup, olmama halini etkileyen en temel unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey için işinden duyduğu memnuniyet derecesi ile yaşamından duyduğu memnuniyet derecesi aynı şeyi ifade etmektedir. Çalışanların, çalışma hayatındaki yaşanmışlıklarının psikolojik durumlarında yarattığı etkinin neticesine göre memnun olma ya da memnuniyetsizlik hali; netice olumlu ise memnuniyet, eğer olumsuz ise memnuniyetsizlik söz konusu demektir.

Locke'a göre çalışan memnuniyeti, bireyin işini ve iş deneyimini değerlendirmesi sonucundaki memnun edici ya da pozitif duygusal durumdur. Bir başka çalışan memnuniyeti tanımı ise, çalışana işinin sağladığı olanakların, onun görüş açısından ne kadar iyi olarak algılandığının bir sonucudur (Locke, 1976: 1300. Yeygel ve Eğinli, 2010:26)

Porter ve Lawler'a göre ise tatmin; çalışma sürecinde gösterilen çaba ve bunun neticesinde alınan ödüllerin toplamıdır. Burada yine ortaya konulan performans ile neticesinde verilen ödülün dengesi önem kazanır ve tatmini etkiler.

Eskildsen ve Nussler'e göre çalışan memnuniyeti; çalışanın işinden ve iş çevresinden aldığı zevk, hoşnutluk, refah ve iyilik halini ifade etmektedir. Bunun anlamı, çalışanın işe gitmekten memnun olup olmadığı, işini anlamlı olarak algılayıp algılamadığı, işi ile ilgili fiziksel ve psikolojik etkilerin negatif olup olmadığı vb. konularda genel durumunun ortaya konmasıdır. Çalışan memnuniyeti diğer bir ifade ile çalışanın işine ve organizasyona ilişkin algıları ve değerlendirmeleri sonucunda ulaştığı yargının ya da duygunun yansımalarıyla da ortaya çıkarılmasıdır. (Yeygel ve Eğinli, 2010: 26)

Kurumsal yönetimi geliştirmek isteyen kurumların müşteri odaklı oldukları kadar çalışan odaklı da olması gerekmektedir. İşlerin planlamasında ve geliştirilmesinde, verimliliği en üst seviyeye çıkarmanın yanında, çalışanların motivasyonu ve yapılan işten zevk almalarına dikkat edilmesi gereklidir. Çalışanların kaliteyle ilişki kurmasını sağlamak amacıyla iş planlamasında, çalışanların kontrolü ve katılımına en üst düzeyde yer vermek gerekebilir. İşler bu işlevleri yerine getirenler için bir anlam taşıyacak biçimde planlanmalı, değişik beceriler geliştirme, yapılan işle bütünleşme, işin önemli olmasını ve işlerin çalışanlar açısından bir anlam taşıması düşünülmelidir. İş planlamaları ve geliştirmeleri, çalışanların yaptığı işin sonucunu görmesine ve gerektiğinde düzeltici faaliyetlerde bulunmasına olanak vermek amacıyla, zamanında ve anlamlı geri bildirim sağlayacak biçimde yapılmalıdır. (Ersen, 2014: 96-97)

Çalışan memnuniyetini sağlamak için, çalışanın bütün arzu ve isteklerini yerine getirilmesi çoğunlukla mümkün olmayan bir durumdur. Önemli olan çalışanın yaşamında oluşmuş olan sabit denge durumunu bozmamaktır(Fındıkçı, 2001: 376).Birbirinden farklı bireylerden oluşan çalışanların, farklı farklı ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları karşılamak içinde uğraşları vardır. Eğer çalışanların uğraşları ihtiyaçlarını karşılamazsa, çalışanların dengeleri bozulur. Yaşanan bu dengesizlik hali çalışanların iş ve özel yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkiler. Çalışanlar da ilk olarak bu rahatsızlıklarını dile getirirler. Buna rağmen, ihtiyaçları karşılanmamaya devam ederse; iş verimsizliği, devamsızlık, iletişimin bozulması, performans düşüklüğü ve iş memnuniyetsizliği gibi istenmeyen sonuçlara varan tutum ve davranışlar sergileyemeye başlayabilirler.

Çalışanların memnuniyet duymasında çalışanın iç motivasyonu hissetmesi gereklidir. Çalışanın işe ilişkin motivasyonu, kendinin ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik görevi ile ilgili davranışlarının biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini etkileyen bir grup içsel ve dışsal bir unsur olarak tanımlanabilir.(Solmuş,2004:152) Çalışanların işe ilişkin motivasyonu temelde bireysel farklılıklara dayanmakta, bu nedenle de motive olmalarında çalışanların kendi gelecekleri, hedefleri, beklentileri, umutları ve buna ulaşmada kendisine sağlanan olanaklar doğrudan etkili olmaktadır. (Fındıkçı,2001:377-379). Bu anlamda çalışanlara organizasyonun insan kaynakları birimi tarafından sunulan yararlar aracılığı ile çalışanlar organizasyonda neyi nasıl yapacaklarını bilmekte, niçin müşteri ile ilişkilerin önemli olduğunu kavramaktadır. Çalışanlarla empatik bir yaklaşımla ilişki kurulması ve yakınlığın yaratılması ise çalışan için eğitim gibi bir ödülden daha önemlidir.(Gonzalez ve Garazo, 2006:26-28. Yeygel ve Eğinli, 2010: 27)

Çalışan ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacak ve işinden duyduğu memnuniyet artacaktır. Örneğin; çalışanın işinden aldığı ücret, satın alma ihtiyacına yönelik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu noktada kesin olan husus; çalışan ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişkinin olduğudur(Fındıkçı, 2001: 375). Çalışan kendi verdikleriyle, aldığı ödülleri sürekli karşılaştırmakta ve buna bağlı olarak kendi çabasını yükseltmeye, aynı düzeyde devam ettirmeye ya da azaltmaya karar vermektedir. (Barutçugil, 2004: 373). Çünkü çalışan memnuniyeti geçici bir durum olduğundan sürekli olarak izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.3.Kamu Hizmetleri

1.3.1.Hizmet Kavramı

Hizmet kavramına yönelik olarak akademik çevreler tarafından kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Hizmet kavramının ekonomik ve sosyal değişmelere göre farklı şekilde değerlendirilmesi birçok farklı tanıma yol açmıştır. Hizmet başlangıçta, “maddi çıktısı olmayan faaliyetler” olarak tanımlanmış, daha sonra “mallara belli bir fayda ekleyen tüm üretim dışı faaliyetler” ve nihayet “çıkıtları

fiziksel olmayan genellikle üretildiği anda tüketilen, tüketicisine rahatlık, eğlence, uygunluk, konfor ya da sağlık gibi aslında soyut değerler katan tüm ekonomik faaliyetler” şeklinde tanımlanmaktadır (Özer ve Özdemir, 2007: 10-11). Hizmetlerin mallardan dört temel özellik bakımından ayrıldığını görüyoruz: Hizmetler dokunulmazdır, homojen değildir, stoklanamaz ve üretim ve tüketim eş zamanlı olarak gerçekleşir (Şekerkaya, 1997: 4). Bu özellikler hizmetlerin kalite açısından ölçülmesini ve değerlendirilmesini sağlamak konusunda zorluklar yaratmaktadır. Başka bir deyişle, hizmet sektöründe kalitenin ölçülmesi karmaşık ve zor bir konudur. (Bektaş ve Ulutürk Akman,2013:119)

Hizmet: Belirli birtakım insan ihtiyaçlarını karşılmasına rağmen, mal gibi elle tutulup gözle görülmeyen insana fayda sağlayan faaliyetlere hizmet denir. Örneğin; bir berberin, bir sigorta şirketinin ya da doktorun bize sağladığı faydalar bu tanımlamaya uymaktadır. İnsan ihtiyaçlarının giderilmesine ve yaşamın kolaylaştırılmasına yönelik olarak insanlar tarafından üretilen yahut organize edilen, elle tutulup gözle görülmeleri veya saklanmaları mümkün olmayıp üretildikleri anda tüketilmeleri söz konusu olan; taşımacılık, haberleşme, turizm gibi beşeri faaliyetler de hizmet kavramı içerisinde ifade edilir. Ayrıca müşteriye sunulan; bakım, onarım, montaj vb. faaliyetler yine hizmet olarak adlandırılır. (www.ebadersleri.com)

Hizmet, maddi bir niteliği olmayan, alım satımı mümkün olan belirli bir fiyatı olan ve fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyet olarak tanımlanabilir.

Ekonomide ürün hizmetsiz, hizmet de ürünsüz olmaz. Yani, her ürün bir dizi hizmetin sonucunda adım adım oluşur. O hizmetler ortadan kaldırıldığında ürün de olmayacaktır. Benzer biçimde, her hizmet birtakım ürünlerle birlikte düşünüldüğünde anlam kazanmaktadır. Ürünler kaldırıldığında hizmetin etkinliği azalacaktır.

Hizmetin Özellikleri

-Soyutluk: Hizmetin en belirgin özelliği soyutluğudur. Soyutluğun çok önemli sonuçları vardır. Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve

taşınmaz olduğu anlamına gelir. Tüm bunların sonucunda hizmet “dayanıksızdır”. Bir operada, bir koltuk o gece için tutulmamış ise geliri sonsuza kadar kaybedilmiş demektir ya da belirli bir seferde uçakta boş kalan koltuk bir daha hiç satılmayacaktır. Başka bir deyişle, bir hizmet, pazara sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez.

-Eş Zamanlı Üretim / Tüketim: Hizmetin sunumu, tüketim boyunca ya da tüketimin bir bölümü sırasında olabilir. Mallar üretilir, satılır ve tüketilir. Hizmet ise üretilip tüketildikten sonra satılır. Başka bir deyişle hizmetler üretildiği anda tüketilir yani hizmetin meydana getirilmesi ile kullanımı, eş zamanlı olarak oluşmaktadır. Bunun iki önemli sonucu vardır. Birincisi; çoğu kez üretici hizmeti oluşturan ile satıcının aynı kişi olması ve hizmeti sunan kişinin, hizmetin bir parçası olmasıdır. Yani hizmet, hizmeti üretenden ayırt edilemez. Bu durum, hizmet sektöründe doğrudan aracısız dağıtımı ortaya çıkarmaktadır. Hizmetin üretilmesi ile pazarlanması birbirinden ayrılmadığı için, bir hizmet aynı anda birçok pazarda pazarlanamaz. Ayrıca, aynı anda çeşitli hizmetlerin aynı anda pazarlanması da mümkün olmamaktadır.

-Heterojenlik: Hizmetler, çeşitlilik gösterir. Bu açıdan standartlaştırılmaları büyük güçlük gösterir. Hizmetlerin temel üretim şekli insan davranışlarıyla gerçekleşir. Bu nedenle aynı kişinin ürettiği hizmetler bile birbirinden farklı olabilirler. Hizmet; özü, kalitesi, kapasite ve kapsamı açısından değişiklik gösterir. Bu değişkenlik zamandan zamana, alıcıdan alıcıya, üreticiden tüketiciye, üretici ile tüketici arasındaki ilişkiye ve içinde bulunulan duruma göre oluşabilir. Bu durumda hizmetin kalitesi ve performansı önceden kesin olarak ölçülemez. Hizmetin niteliği onu üreten insanın beceri ve kapasitesinden ayrılamaz.

-Değişken Talep: Hizmete olan talep, göreceli olarak değişken ve belirsizdir. Bu talep yalnızca yıllara, mevsimlere ve aylara göre değil, günden güne ve hatta bir gün içindeki saatlere göre bile önemli ölçülerde değişebilir. Bu durumda sunulan hizmet miktarı ile talep edilen hizmet arasında denge kurmak her zaman işletmenin elinde değildir. Kimi zaman talebin artması durumunda hizmet arzı yetersiz kalırken, kimi zaman da fazla hizmet arzı karşısında talep yetersizliği ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Dalgalanan talep nedeniyle hizmet üretim kapasitesinin belirlenmesi zor

olmakta, ayrıca verimlilik ve performansın ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşmaktadır. (www.muhasabedersleri.com.)

Hizmet kavramı, yaşamımız boyunca farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Birlikte yaşamın doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700'lü yıllara rastlar. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir. İkinci olarak ta anlaşılması gereken, işletmeler tarafından tüketicilere sunulan mallara yönelik destek hizmetlerdir(Karatepe, 1997:88).

Öte yandan hizmet iki ana bölüme ayrılıp incelenebilir: "Madde hizmeti ve kişi hizmeti". Tanımlanması, ölçülmesi ve kıyaslanması en kolay olan hizmetin madde yönüdür. İyi madde hizmeti olmadığı durumlarda iyi kişi hizmeti sunmak mümkün olmamaktadır. Ancak madde hizmetinin kalitesi çok yüksek olsa bile kaliteli kişi hizmeti olmadığı durumlarda, hizmetin müşteriler üzerindeki izlenimi nötrdür. Buna karşılık müşteriler üzerinde olumlu bir izlenim meydana getiren ve kaliteyi yükselten iyi kişi hizmetidir (Ay ve Gülgün, 1999: 253, Gülakan, 2013:14)

Hizmetlerin eşzamanlılık özelliği ise; hizmetlerin üretilmeleri ve tüketilmelerinin aynı anda gerçekleştiğini anlatır. Bir hastanede doktor, sağlık hizmetini hastaya sunarken hastada bu hizmeti aynı anda tüketmektedir. Hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olması, hizmetlerin heterojen olmalarına işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, hizmetlerin heterojen olma özelliği, hizmetlerin önemli bir kısmının üretiminde insan unsurunun, makine ve teçhizata nazaran daha yoğun olarak katılmasından kaynaklanmaktadır(Üner ve Karatepe, 1996: 201).

Bunun sonucu olarak da, hizmetlerin üretiminde insan unsurunun bulunması, hataların kaçınılmazlığını gündeme getirmektedir. Diğer taraftan, bu özellik üretilen hizmetlerin, kalite ve standardizasyon açısından farklılık gösterebileceklerini vurgular. Hizmetlerin kolay heba olabilirlik özelliği ise, hizmetlerin ileride kullanılması yada tüketilmesi amacıyla stoklanmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır(Karatepe, 1997 :110).

Hizmetlerin bu özelliklerine ek olarak aşağıdakileri de eklemek mümkündür(Eşer, 1999: 348-349):

- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belli bir saatte başlar ve belli bir saatte biter.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücretli olan kişiler tarafından gerçekleştirilir.
- Hizmetler nesne değil, performanstır. Hizmet kalitesi de müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılmasıyla oluşur.
- Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri karşılanabilir bir harcama ile kabul edilebilir.
- Verilen hizmetin üzerinde insan unsuru çok fazladır.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.
- Üretim yapılan sistemlerde problem çoğunlukla en çok çıkan ürüne bakıldığında fark edilir. Ancak hizmet sektöründe bu durum biraz daha farklıdır. Hizmet sektöründe sorun ortaya çıktığında bazı belirtileri vardır. Bunlar(Bozkurt, 1993: 10):
- Hata oranı çok yüksektir,
- Boşta geçen zaman çok fazladır,
- Gecikme süresi çok uzundur,
- Yoğun bir hata ortaya çıkmıştır,
- Temel prosedürde bir bozulma belirlenmiştir,
- Yaşam ömrü çok kısadır,
- Maliyet çok yüksektir,
- Şikayet çok fazladır,

- Kritik ya da kontrol düzeyi aşılmıştır,
- Gayri resmi çalışma ortaya çıkmıştır,
- Kaynaklar israf edilmektedir.

1.3.2. Kamu Hizmetlerinde Kalite Kavramı

Kalite kavramı; günümüzde toplumlar, kurumlar ve hatta devletler tarafından sloganlaştırılıp bir o kadar da sahiplenilmiştir. Küreselleşme beraberinde, devletin küçültülmesini ve yönetim tarzında yeni arayışlara yönelimi getirirken, vatandaşın devletten beklentilerini de bir ölçüde arttırmıştır. Günümüzde devletten hizmetlerin kaliteli olması istenmektedir. Kamu sektöründe özelleştirme ve yerel yönetimlere yetki devriyle birlikte halkın daha kaliteli hizmet sunumu bekleme talepleri de artmış bulunmaktadır. Kamu sektörünün bilgi teknolojilerinin getirdiği hızlı ve etkin hizmet sunma imkanlarından kendisini alıkoyması, bu gelişmelerin dışında kendisini tutması mümkün değildir.

Günümüzde, üretim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler beraberinde kalitenin üstünlüğünü getirmiştir. Kalite kavramı ise, pahalı, lüks ve standart olarak görülmekten çıkmış ve düşünme tarzı, çalışma yöntemi, yaşama biçimi, iç müşteri tatmini (çalışanlar) ve dış müşteri (ara ve son tüketiciler, halk ya da seçmenler) tatminine dönüşmüştür. Bu açıdan, üreticilerin ne üretirsem satarım anlayışı, 1970’li yıllardan sonra satabildiğini üreten ya da müşteri isteklerine uygun şekilde üretime dönüşmüştür. Yine aynı şekilde hizmet üreten kuruluşlar da (bir iktidar partisi, valilik, belediye, hastane, okul, tapu müdürlüğü, vergi dairesi vb.) bugüne kadar ürettikleri hizmeti, müşterisinin (halk, seçmen) istediği ve memnun olduğu kaliteli hizmete dönüştürmek durumunda olmaktadırlar (Peker, 1996: 43. Hayta, 2008:11). Vatandaş memnuniyetini ve kaliteyi esas alan yeni kamu yönetimi anlayışının da en önemli yapı taşlarından birisi kamu hizmetlerinde kalite ve müşteri/vatandaş odaklılıktır.

Yeni kamu yönetimi anlayışı sadece yeni teknikler ortaya koymamakta, aynı zamanda yeni bir değerler zincirini, özellikle özel sektörün değerlerini büyük ölçüde ortaya koymaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte ortaya çıkan yeni kamu

hizmeti anlayışı üç yaklaşımı içermektedir (Denhardt ve Denhardt, 2000: 550): (1) demokratik vatandaşlık (2) topluluk ve sivil toplum modelinin benimsemesi (3) örgütsel hümanizm.

Günümüzde vatandaşların devletten en öncelikli talepleri kaliteli kamu hizmetinin sağlanması. Kamunun da özel sektör gibi kaliteli bir hizmet sunması beklenmektedir. Kamu kuruluşları özel sektör gibi kalite ve maliyet standartlarını tutturmak amacıyla belli standartlar belirlemişlerdir.

Kamu hizmetleri nitelikleri itibariyle özel sektör kuruluşlarınca üretilen mal ve hizmetlerden farklıdır bu konuda şu noktalarda bir karşılaştırma yapılabilir (Gözlü, 1996: 48):

- Kamu hizmetleri, özel kesimde üretilen mal ve hizmetlerde olduğu gibi kar amacıyla değil, vatandaşların ortak toplumsal ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulur.
- Özel kesimde mal ve hizmet üretimi rekabet ortamında yapılırken, kamu kuruluşlarınca sunulan hizmetler prensip itibariyle tekel nitelikli olduklarından devletin bu açıdan rakibi yoktur.
- Özel sektörde firmalar, üretim alanlarını ve ürün niteliğini belirlerken, belli bir müşteri grubunu esas almak suretiyle uzmanlaşmaya gidebilirler. Kamu hizmeti veren kuruluşlar ise bir hizmeti verirken birden çok hedef grubunu göz önünde bulundurmaları zorundadırlar.
- Özel kesimde yer alan firmalar, genellikle insanların maddi ihtiyaçlarıyla ilgili olan ve çeşitli yönleriyle ölçülebilir somut nitelikli mal ve hizmetler ürettikleri halde, devletin yerine getirmek zorunda olduğu kamu hizmetlerinin somut mamullere dönüştürülebilmesi, diğerleri gibi niteliksel ve niceliksel ölçümlere konu olabilmesi ve sonuçlarının değerlendirilebilmesi güçtür.
- Özel kesim, mal ve hizmet üretimini müşterilerin istekte bulunması halinde ve onun ihtiyaçlarına göre yapar. Topluma sunulan kamu hizmetlerinin kullanımı ve tüketimi ise kamu hizmetlerinin özellikleri dolayısıyla vatandaşların istek ve beklentilerine aynı oranda uygun düşmeyebilir.

Dr. Gedikli'nin ifade ettiği gibi (2001:3); “Kendi paranızı kendiniz için kullanıyorsanız, hem fiyat hem kalite önemli. Kendi paranızı başkası için kullanıyorsanız, fiyat önemli kalite önemsiz. Başkasının parasını kendiniz için kullanırsanız, fiyat önemsiz kalite önemli. Başkasının parasını başkası için kullanırsanız, ne fiyat ne de kalite önemlidir. ”

Kamudaise başkasının parası yine başkası için kullanılmaktadır. Esas da değişmesi gereken anlayış da, bu noktada düğümlenmektedir. (Gedikli,2001;s:3, Denizhan ve Yaman s:6)

1.3.3.Hizmet Sektörü

Tüm dünyada hizmet sektöründe görülen hızlı büyüme ve gelişmelere paralel olarak hizmet pazarlamasına yönelik ilgi gitgide artmaktadır. Söz konusu gelişmeler özellikle 1980'lerden itibaren hız kazanmıştır. Genel olarak bir ülke ekonomisi geliştikçe ve endüstrileşme düzeyi arttıkça, hizmetlerin önemi ve payı da hızla artmakta, hatta bu artış üretim sektöründen daha hızlı olmaktadır (Tan, 2004: 35).

1.3.4.Kamu Hizmetleri

1.3.4.1. Kamu Hizmeti Tanımı

Kamu hizmeti, idare hukukunun en temel kavramlarından biri olmaktan başka, bu hukuk dalını açıklamakta kullanılan başlıca temel kurucu unsur olarak da değerlendirilmektedir.(Karahanoğulları2002. s:95 Çal s:5)

Kamu hizmeti kuramının ülkemizdeki kurucusu olan Onar, kamu hizmetinin geniş anlamda “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kollektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” ve dar anlamıyla da “kamu idare veya müesseselerinin kamu hukukuna özgü yöntemler dairesinde ve bu hukuktan doğan yetkilere dayanarak gösterdiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler” şeklinde tanımlandığına(Onar, 1966. s:13)

Kamu hizmeti Anayasa Mahkemesince, kamu hizmeti devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından yada bunların gözetimi altında, genel ve ortak gereksinimlerini karşılamak, kamu yararı yada çıkarlarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli düzenli etkinliklerdir.(Anayasa Mahkemesinin; 9.2.1994 gün ve E.94/43, K.94/42-2 sayılı kararı: R.G. 24.1.1995-22181)

Kamu hizmetinin tanımı birçok kişiye göre değişmektedir. Kamu hizmeti geniş anlamda “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler” olarak tanımlamak mümkündür. (Türküz, 2014: 13)

Kamu hizmeti; (service public, public service) idare hukukunun en önemli kavramlarından biridir. Bu kavram geçmişte ve bugün idare hukukunun temelini açıklayan, idari yargı meclislerinin görev kriterlerini (ölçütlerini) saptayan, idari etkinliğin çevresinde olduğu, idarenin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir etkinlik olarak kabul edilmiştir.(Giritli, Bilgen ve Akgüner, 2001: 772) Bir hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için, gerekli olan iki şart vardır. Bunlar hizmetin kamuya yönelik ve kamuya yararlı olması ile hizmetin ya kamu kuruluşlarınca ya da ilgili kamu kuruluşunun sıkı denetimi altında özel kişilerce yürütülmesi gerekir.(Gözübüyük, 2009: 295)

Sezer ise kamu hizmeti kavramını : “Kamu hizmeti içeriği zaman ve yere göre değişen bir kavramdır. Değişken bir kavram olmasına rağmen merkezi idarenin ağırlıklı olduğu (Fransa, Türkiye gibi) ülkelerde bu kavram birbirine oldukça yakın biçimde anlaşılmaktadır. Buna göre kamu hizmeti; “Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında genel, kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş olan devamlı ve muntazam faaliyetlerdir” (Onar, 1996:13). “ şeklinde tanımlamaktadır.

Kamu hizmeti tanımlanırken en önemli unsur olan ‘kamu yararı’ kavramı tanımlaması fevkalade güç ve tartışmalıdır. Kamu yararının tanımında başlıca üç tanım vardır. Bunlar;

- Liberal tez sadece devletin tabii görevlerinde kamu yararı vardır.
- Müdahaleci tez halkın ortak ihtiyaçlarının tatmininde kamu yararı vardır.
- Pozitivist tez kamu yararı tanımlama yetkisi devletin yetkili organına aittir.(Gözler, 2003: 223-232)

Yeni kamu yönetimi anlayışı kamu hizmetlerinde önemli bir değişiklik getirmiş, geleneksel yönetim anlayışı yerini iyi yönetim anlayışına bırakmıştır. Bu gelişmeler sonucu, kamu kurum ve kuruluşlarının sadece ekonomik, verimli ve etkili olmaları değil, insan haklarına saygılı, kararlarını almadan önce “Düzenleyici Etki Analizi” çerçevesinde sorgulayan; aldıktan sonra ise bunları saydamcı bir anlayışla halka açıklayan; karar ve eylemlerini gereği, sonuçları, etkisi ve karşılaşılan sorunlarıyla birlikte gerektiğinde hesap verebilen kamu kurumları olmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak Kamu performans yönetiminde bu üç ölçüte, hukukilik, saydamlık ve hesap verebilirlik ölçütleri eklenmiştir (Aydın ve Öktem, 2009: 139-140)

1.3.4.2. Kamu Hizmetleri Türleri

Kamu hizmetleri tüm yurttan yürütülüyorsa milli, belli bir coğrafyada yürütülüyorsa yerel (mahalli) kamu hizmetlerinden söz edilir. Örneğin eğitim milli, İETT hizmetleri yerel bir kamu hizmetidir. (Odyakmaz, Kaymak ve Ercan, 2009: 523). Özel kesime yasaklanan sadece kamu tarafından sunulan hizmetler tekel olarak nitelendirilmektedir. Örneğin savunma, demiryolu ulaşım hizmetleri gibi.. Tekel olmayan kamu hizmeti ise; kamu idaresince kamu hizmeti olarak nitelendirilen faaliyetlerin özel kesime bırakılması ya da bu faaliyetlerin özel kesim ile yan yana yürütülmesidir. Bunun en güzel örneği eğitim ile sağlık hizmetleridir.

Kamu hizmetleri bireylerin yararlanma biçimlerine göre; doğrudan doğruya ve dolaylı olarak ikiye ayrılır. Örneğin öğretim doğrudan, bayındırlık dolaylı olan hizmetlerdir. (Günday, 2003: 302)

Kamu hizmetlerinin konularına göre ayrımında iki görüş ele alınacaktır. Öncelikle kanunla nitelendirilme olup olmadığına bakılır. Kanunla bir kamu hizmeti ‘sınai ve

ticari kamu hizmeti' olarak nitelendirilmiş ise o hizmet bir sınıai ve ticari kamu hizmeti, yok eğer nitelendirilmemiş ise o kamu hizmeti idari kamu hizmetidir. Eğer kanunda nitelendirilme yoksa yargı kararları tarafından geliştirilen kritere bakılır. O halde idari kamu hizmetleri ile sınıai ve ticari kamu hizmetleri arasındaki ayırım konusunda kullanılan kriterleri 'teşrii kriter (kanunla nitelendirme kriteri)' ve 'içtihadı kriter' olarak iki gruba ayırabiliriz. Kanuni kriter; kanun ne demişse o kamu hizmeti o niteliktedir. İçtihadı kriter olabilmesi için; hizmet özel işletmelerin faaliyet konusuna benzer olmalı, kullanıcıların ödediği parayla finanse edilmeli ve özel sektördeki usullerle işletilmelidir.(Gözler, 2003: 238-240)

Kamu hizmetlerine ilişkin işlem ve eylemlerden doğan uyuşmazlıklar idari yargıda çözümlenir. Ancak farklı ve özellikli durumlarda bu hizmetler için özel hukuk usullerine de başvurulabilir. Örneğin, bu hizmetler için gerekli araç- gereç temini için özel hukuk sözleşmeleri yapılabilir.

Kamu hizmetleri idari, iktisadi, sosyal ve bilimsel-teknik-kültürel kamu hizmetleri olmak üzere dört grup altında toplanabilir. Kamu hizmetlerinin konularına göre ayrılması, kamu hizmetlerinin tabi oldukları hukuki rejimi belirleme açısından da önem taşımaktadır. Bu ayırım her bir tür kamu hizmeti içinde kamusal ve özel yönetim usullerinin yerini ve yoğunluğunu da ortaya koymaktadır.

a. İdari Kamu Hizmetleri

İdari kamu hizmetleri Devletin öteden beri yürüttüğü geleneksel kamu hizmetleridir. Bunlar, iktisadi, sosyal ve bilimsel teknik- kültürel nitelikli olmayan sağlık, eğitim vb. kamu hizmetleridir. İdari kamu hizmetleri Kamu Hukuku kurallarına tabidirler. Bu hizmetlerin yetkileri, usulleri, personeli, mal ve paraları

b. İktisadi Kamu Hizmetleri

İktisadi kamu hizmetlerinin bir kısmı 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan demiryolları, gaz, elektrik, telefon gibi bireylerin ve topluluklarının mali güçlerinin yetersizliği nedeniyle yürütemedikleri iktisadi ve sınıai nitelikteki

faaliyetlerden oluşmaktaydı. Ancak 20. yüzyılın başından ve özellikle 1. Dünya Savaşı'ndan sonra Devletin ekonomik yaşama müdahalesi sonucu, özel kişilerin sanayi, ticaret, maliye ve tarım alanlarında yürüttükleri faaliyetler de kamu hizmetleri haline getirildi ve özel kişilerle yan yana yürütölmeye başlandı. Gerçi öteden beri yürütölen iktisadi kamu hizmetlerini özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt etmek kolaydır. Ancak yakın zamanda üstlenilen iktisadi kamu hizmetlerinin özel teşebbüs faaliyetlerinden ayırt edilmesi son derece güçtür.

İktisadi kamu hizmetleri çoğunlukla özel teşebbüs faaliyetleri ile yan yana yürütöldüklerinden, sınaî ve ticari esas ve usullere uygun olarak yürütölmek zorundadırlar. İktisadi kamu hizmetleri, işleyişleri ve dış ilişkileri yönünden özel hukuk kurallarına tabidirler. İktisadi kamu hizmetleri bazı unsurları ve amaçları yönünden özel teşebbüs faaliyetlerinden farklıdırlar. Bu kamu hizmetleri kanunla veya kanunun verdiği yetkiye dayanılarak bir idari işlem ile kurulurlar. Malları devletçe veya kamu tüzel kişilerinca sağlanır ve kamu malı niteliğindedir. Personelinin bir bölümü idarenin adamıdır. Bu hizmetler her ne kadar kârlılık ve verimlilik esaslarına göre yürütölmekte ise de bu hizmetlerin asıl amacı kâr elde etmek değil toplumsal gereksinimleri karşılamak suretiyle kamu yararını sağlamaktır. Bu nedenlerden ötürü işleyiş ve dış ilişkileri yönünden özel hukuk hükümlerine tabi tutulmuş olan iktisadi kamu hizmetlerine belli ölçüde kamu hukuku kuralları da uygulanır. Örneğin, kamu hizmetlerine egemen olan süreklilik, düzenlilik, değişkenlik, nesnellik ve eşitlik ilkeleri iktisadi kamu hizmetleri için de geçerli olduğu gibi, bu hizmetlere ilişkin kamulaştırma, ceza kesme, idari sözleşme yapma gibi kamusal yetki ve usuller de kabul edilmektedir

c. Sosyal Kamu Hizmetleri

Sosyal kamu hizmetleri, devlet ve kamu tüzel kişileri tarafından öteden beri yürütölen emeklilik ve fakirlere yardım gibi faaliyetlerin yanı sıra, özellikle 2. Dünya Savaşından sonra gelişmeye başlayan çalışma hayatına ve sosyal güvenliğe ilişkin faaliyetlerdir. Sosyal kamu hizmetlerinin bir kısmı devletin tekeli altındadır. Örneğin, iş ve işçi bulma hizmetleri. Sosyal kamu hizmetlerinin bir kısmı ise özel teşebbüs ile beraber yürütölmektedir. Örneğin, işçilerin sosyal güvenlik işleri ile özel

sigorta şirketlerinin yaptıkları hastalık, kaza ya da hayat sigortaları arasında büyük benzerlik vardır.

Sosyal kamu hizmetleri de, iktisadi kamu hizmetleri gibi, kimi unsurları ve amaçları yönünden özel kesim faaliyetlerinden farklı olduklarından, belli ölçüde kamu hukuku kurallarına da tabi tutulmuşlardır. Sosyal kamu hizmetlerine kamu hukuku kurallarının uygulanması, iktisadi kamu hizmetlerine oranla çok daha yoğundur. Bunun en önemli nedeni sosyal kamu hizmetlerinin kamu yararı özelliğinin daha belirgin olması, bu hizmetlerde kârlılık ve verimlilik kaygısının bulunmamasıdır. Ayrıca sosyal kamu hizmetleri çoğunlukla, sosyal güvenlikte olduğu gibi, ilgililer için katılma zorunluluğu da öngörür.

d. Bilimsel – Teknik – Kültürel Kamu Hizmetleri

Bilimsel- teknik- kültürel kamu hizmetleri, genellikle özel faaliyete konu olan bilimsel ve teknik araştırmalara, müzik, resim vs. gibi sanat ve kültür hareketlerine kamu idaresinin el atması sonucu ortaya çıkmış olan kamu hizmetleridir. Toplumsal hayattaki rolleri nedeniyle kamu hizmeti haline gelen bu faaliyetler, nitelikleri gereği, idari kamu hizmetlerinin örgütlenmesi ile bağdaşmadıklarından bu hizmetler, kamu hukukunun katı kalıpları içinde yürütülemezler. Bu nedenle, bu kamu hizmetleri için özerk kuruluşlar, bağımsız personel ve daha serbest usuller ile geniş maddi olanakların kabulü zorunlu olmuştur. Bu nedenle, bu tür kamu hizmetleri için özerklik ilkesini esas alan ve daha serbest hareket olanaklarına ve usullerine yer veren kamusal özel yönetim biçimlerinin karması sayılabilecek bir hukuk rejimi öngörülmüştür.

1.3.4.3.Kamu Çalışanları

Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür(657 sayılı D.M.K. md: 4).

a. Memur:

Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu Kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır.

b. Sözleşmeli personel:

Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, (Değişik ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) Bakanlar Kurulunca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde kurumun teklifi ve Devlet Personel Başkanlığının görüşü üzerine Maliye Bakanlığınca vizelenen pozisyonlarda, mali yılla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir." şeklinde değiştirilmiştir(Mülga fıkra: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.) Ancak, yabancı uyrukluların; tarihi belge ve eski harflerle yazılmış arşiv kayıtlarını değerlendirenlerin mütercimlerin; tercümanların; Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin; dava adedinin azlığı nedeni ile kadrolu avukat istihdamının gerekli olmadığı yerlerde avukatlarını, kadrolu istihdamın mümkün olamadığı hallerde, tabip veya uzman tabiplerin; Adli Tıp Müessesesi uzmanlarının; Devlet Konservatuvarları sanatçı öğretim üyelerinin; İstanbul Belediyesi Konservatuvarı sanatçıların; bu Kanuna tâbi kamu idarelerinde (Ek fıkra: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.) ve dış kuruluşlarda belirli bazı hizmetlerde çalıştırılacak personelin de zorunlu hallerde sözleşme ile istihdamları caizdir.

Sözleşmeli personel seçiminde uygulanacak sınav ile istisnaları, bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları ile verilecek iş sonu tazminatı miktarı, kullanılacak izinler (Değişik ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) , pozisyon unvan ve nitelikleri, sözleşme fesih halleri, pozisyonların iptali, istihdamına dair

hususlar ile sözleşme esas ve usulleri Devlet Personel Başkanlığının görüşü ve Maliye Bakanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulunca belirlenir. (Ek ibare: 25/06/2009-5917 S.K./47.md.) Bu şekilde istihdam edilenler, hizmet sözleşmesi esaslarına aykırı hareket etmesi nedeniyle kurumlarınca sözleşmelerinin feshedilmesi veya sözleşme dönemi içerisinde Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenen istisnalar hariç sözleşmeyi tek taraflı feshetmeleri halinde, fesih tarihinden itibaren bir yıl geçmedikçe kurumların sözleşmeli personel pozisyonlarında istihdam edilemezler. (Ek fıkra: 05/07/1991 - KHK - 433/1 mad.; Mülga fıkra: 27/12/1991 - KHK - 475/11 mad.)

c. Geçici personel:

Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Başkanlığının ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir.

d. İşçiler:

(Değişik cümle: 04/04/2007-5620 S.K./4.md.) (a), (b) ve (c) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bu Kanuna tabi kurumlar, dördüncü maddede yazılı dört istihdam şekli dışında personel çalıştıramazlar(657 sayılı D.M.K. md: 5)

BÖLÜM 2: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

2.1.Kurumsal Boyutta Çalışan Memnuniyeti

2.1.1.Kurumsal Bağlılık

Bağlılık, kelime anlamı olarak, "birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat" anlamlarına gelmektedir. Ayrıca, "bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük" olarak da tanımlanmaktadır. Bağlılık, sadakat ve vefa duygusudur. Bağlılık kavramının özündeki aidiyet duygusu; kurum ile birey arasında bir bağın oluşmasına ve kurumdaki çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında birleşmesine neden olmaktadır.

Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler; kişisel özellikler(cinsiyet, ırk, yaş, kıdem, eğitim durumu vb.), kurumsal faktörler (işin niteliği, ücret, kurum kültürü, liderlik, adalet, ödül, rol çatışmaları vb.) ve kurum dışı faktörler (sosyo-ekonomik yapı, profesyonellik, yeni iş olanakları vb.) olmak üzere sınıflandırılmıştır.

Kurumsal bağlılık, kurumsal hedeflere ulaşmada kritik öneme sahip faktörlerden biridir. Bu nedenle tüm kurumlar, üyelerinin bağlılık düzeylerini artırmak istemektedirler. Bu da çağdaş kurumları, çeşitli çalışmalar ortaya koyarak çözüm yönünde politikalar üretmeye yöneltmektedir.

Küreselleşme, beraberinde artan rekabet, değişen çevre koşulları, çalışanların ihtiyaçlarındaki değişimler gibi nedenlerle çalışanları kurumda tutmak gün geçtikçe daha zor hale gelmektedir. Yetişmiş, kurum kültürünü benimsemiş çalışanın işten ayrılması kurum için oldukça yüksek bir maliyet oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışanların kurumsal bağlılıklarını artırmak, onların kuruma bağlanmasını sağlayacak unsurları belirlemek ve geliştirmek önem kazanmaktadır.

Kurumsal bağlılık "Çalışanın çalıştığı kuruma karşı hissettikleri olarak" tanımlanmaktadır. Kurumsal bağlılığın öğeleri ise şunlardır;

- Örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- Örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,

- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma

Kurumsal bağlılık kavramı ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Allen ve Meyer kurumsal bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışan - organizasyon ilişkisi ile şekillenen ve çalışanların organizasyonun sürekli üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer bağlılığı, duygusal (affective), normatif (normative) ve kronik/devamlılık (continuance) bağlılık olarak üç başlık altında incelemektedir. Bu modelin duygusal boyutu, çalışanın istediği için mi kurumda kaldığını; devamlılık boyutu ihtiyacı için mi kurumda kaldığını; normatif boyutu ise mecbur olduğunu düşündüğü için mi kurumda kaldığını anlamak için kullanılmaktadır. Allen ve Meyer'in tanımlaması önceki tanımların hemen hemen bütün boyutlarını içermesi bakımından ilgi çekicidir. Price'a göre Allen ve Meyer'in modeli diğer modellere nazaran daha güvenilir ve geçerlidir (Yıldırım, 2003: 91, Gülakan, 2013:26)

Meyer ve Allen'in geliştirdikleri bu modellere göre, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının dört ortak özelliği vardır. Bunlar (Uyguç, 2004: 91);

- Psikolojik durumu yansıtması,
- Çalışan ile kurum arasındaki ilişkileri göstermesi,
- Kurum üyeliğini sürdürme kararı ile ilgili olması,
- İşgücü devrini azaltıcı yönde etkilerinin olmasıdır.

Çalışanların kurumsal bağlılık hissetmesi, iş verimlerini arttırarak kurum için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla kurumların, çalışanlarının kurumsal bağlılığını arttıracak ya da azaltacak faktörlerin farkında olması önemlidir

2.1.2.Devam Bağlılığı

Çalışanların, kurumlarına uzun süreli verdikleri hizmetlerin başka bir deyişle yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Çalışanlar, kurumda fazlasıyla zaman ve çaba harcadıklarını, yaptıkları bu çalışmaların sonucunda da kurumda kalmalarının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedirler. Kurumuna devamlı bağlılık duyan çalışanlar, kurumdan ayrılmaları halinde seçeneklerinin az olduğunu düşünmekte. Çalışanların bir bölümü başka iş bulamadıkları için bir bölümü de işi sevmekten ziyade sağlık, ailevi ya da emekli olma ihtimali gibi zorlayıcı sebeplerden kalmaktadırlar.

Meyer ve diğerleri tarafından geliştirilen ve “ekonomik bir mantığa” dayandığı düşünülen devamlılık bağlılığı (continuance commitment), “çalışanların, kurumdan ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olması nedeniyle o kurumda çalışmaya devam etmeleri” şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen’a göre; çalışanın, kıdem kariyer gibi kuruma yaptığı yatırımlar arttıkça ve alternatif iş imkanları azaldıkça devamlılık bağlılığı artacaktır. Yani çalışanın devamlılığının yegane sebebi parasal gereksinimleridir

Lamsa ve Savolainen’e göre devam bağlılığı, çalışanın kurumdan ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünerek kurum üyeliğini devam ettirmek istemesidir. Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir kurumdaki emeklilik maaşına hak kazanma, kıdem, kariyer gibi yatırımları çok önemli olduğunda ortaya çıkmakta ve çalışan kurumda kalmaya devam etmek istemektedir. Bu tür çalışanlar kurum üyeliğini sürdürmek için asgari çalışma düzeyinde performans sergilerler ve bu da kurumlar açısından istenmeyen bir bağlılık türüdür. Bu bakış açısıyla kıdem, yükselme olanakları gibi yatırımlar ile devamlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı ile iş performansı arasında negatif bir ilişkiden söz edilebilir. Kurumdan ayrılmayı düşündüğü halde koşullar el vermediği için kurumdan ayrılmayı gerçekleştiremeyen çalışanın kuruma yapacağı olumlu katkılar sınırlı olacaktır (Karasu, 2009: 43).

2.1.3. Normatif Bağlılık

Kurumsal bağlılığın bir diğer boyutunu oluşturan normatif bağlılığı (normative commitment), Meyer ve Smith “kurum üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği mecburiyet duygusu” şeklinde tanımlamışlardır. Çalışanlar, duydukları minnettarlık ve sadakat nedeniyle kurumlarında kalırlar. Bunun sebebi, kurumun kendilerini işe alması iyiliğinin karşılığında kurumda kalmanın doğru ve ahlaki olduğuna olan inançlarıdır.

Normatif bağlılığın diğer iki bağlılık türünden farkı tamamen çalışanın duyguları ve değer yargılarıyla ilgili olmasıdır. Yani kurumda kalmanın ve bağlılık göstermenin doğruluğunu hissederek, kurumsal bağlılığı devam ettirirler. Maddi faktörler, sosyal ihtiyaçlar ve çevre gibi etkenler normatif bağlılık üzerinde etki göstermemektedir.

2.1.4. Duygusal Bağlılık

Çalışanların kurumlarının değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde duydukları bağlılıktır. Yani kurumları ile özdeşleşip bütünleşen ve kurumlarının bir parçası olduklarını hissetme arzusunun bu bağlılığın sonucunda çalışanlar kurumlarının değerlerini benimser ve kurumun bir parçası olarak kalmayı isterler. Kendini çalıştığı kuruma adanmış ve sadık çalışan profiline sahip elemanlar işverenlerin en büyük hayalidir. Çünkü bu tarz çalışanlar, işe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde fazlasıyla çaba göstermeye hazırdırlar.

Kurumsal bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan duygusal bağlılık (affective commitment), “bireyin kendisini kurumuyla özdeşleştirdiği, kurumuyla etkileşim halinde olduğu ve kurumun bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu” şeklinde tanımlanmaktadır. Meyer ve Allen’e göre, çalışanın "kurum üyeliğini devam ettirme isteği" demek olan duygusal bağlılık, büyük ölçüde çalışanın iş deneyimleri sonucu gelişmektedir.

Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve örgütün amaç ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, ekonomik nedenleri göz ardı

ederek, sadece örgütün temsil ettiği değerleri uygun buldukları ve onun misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olmayı istedikleri için örgütlerinde kalmak istemektedirler. Bu durumda örgütün performansı ön planda olup, birey örgüt başarısını veya kendisininmiş gibi.

Lamsa ve Savolaine'e göre duygusal bağlılık; çalışanların kurumlarını sahiplenerek belirlenen, amaç ve değerler doğrultusunda kurum yararına olağanüstü çaba sarf etmeleridir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar kurum üyeliğini devam ettirmek ister. Duygusal bağlılık, çalışanları kuruma duygusal olarak bağlayan ve kurumun üyesi olmaktan dolayı memnun olmalarını sağlayan, bireysel ve kurumsal değerler arasındaki bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, kişilik özellikleri ve işe ilişkin faktörlerle ilgili tutumsal bir olgudur ve kurumsal hedefleri destekleme yönünde çalışanların gönüllülüğü esasına dayanır. (Gülakan, 2013:28)

Tüm tanımlamalardan yola çıkarak duygusal bağlılık, çalışan içinde bulunduğu kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek, kendisini kurumuyla özdeşleştirerek kurumyla arasında psikolojik bir bağ kurmasıdır. Bunun sonucunda çalışanın kurum için olumlu tutum ve davranış sergilemesi, daha fazla performans ortaya koyması söz konusu olacaktır. Duygusal bağlılık kurumlar tarafından en faydalı bulunan bağlılık türüdür (Karasu, 2009: 42).

2.2.Kurumsal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Kurumsal bağlılığa etki eden birçok faktör vardır. Her kişinin kendisine ait bir takım kişisel özellikleri vardır. Kişilerin yaşları, eğitimleri, deneyimleri, değerleri vb. farklılık gösterir. Kişi işe girdikten belirli bir zaman sonra kurumsal faktörler ile çevresel faktörler kişinin kuruma bağlanması konusunda etkilidir. Bu faktörler kişiyi kuruma bağlayabilir veya kurumdan uzaklaştırabilir.

Kişisel Faktörler	Kurumsal Faktörler	Kurum Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • Kişisel özellikler • İş beklentileri • Psikolojik sözleşme 	<ul style="list-style-type: none"> • İşin niteliği ve önemi • Yönetim ve liderlik • Ücret düzeyi ve ödüller • Örgütsel kültür • Örgütsel adalet 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni iş bulma olanaklar • Profesyonellik • İşsizlik oranı • Sosyo-ekonomik durum • Sektörün durumu

Şekil 3: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Stum'a göre, çalışanları kuruma bağlayacak çok fazla etken olmakla birlikte; "bireysel özellikler, özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki denge, ücret, prim gibi maddi çıkarlar, işletmedeki eğitim ve gelişme olanakları, genel yönetim politikaları" (Durna ve Eren, 2005:211, Karasu, 2009:45), kurumsal kültür ve liderlik, gibi konular önemli faktörlerdir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi gibi kişisel özellikler ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Yapılan bazı araştırmalarda kişisel özelliklerin kurumsal bağlılık üzerinde çok güçlü bir etkisi olmadığını göstermiştir. Demografik faktörlerle kurumsal bağlılık arasındaki ilişkinin dolaylı olduğu söylenebilir.

Taylor Nelson Sofres (2002)'in, 33 ülkeyi içine alan araştırma sonuçlarına göre yaş ilerlemiş, yüksek mevkilerde, uzun süredir o firmada çalışanlar ile çok uluslu firmalarda çalışanların kurumsal bağlılığı yüksektir. Çalışanın yaşı ilerledikçe bağlılığı artmaktadır. Örneğin 18-27 yaş arası kuruma bağlılık %49 iken, 50 yaş ve üzeri kuruma bağlılık düzeyi %57'dir. Cinsiyete göre ise kadınların erkeklere göre işlerine ve kurumlarına olan bağlılık düzeyleri yüksektir (Uysal, 2005: 85).

2.2.2.Kurumsal Faktörler

Kurumdaki; ekip çalışması, kuruma güven, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, çalışma saatleri, terfi ve kariyer fırsatları, öğrenme fırsatı, iş yükü ve stresi, müşteri odaklılık, örgüte duyulan güven, örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma, kontrol düzeyi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları diğer kurumsal faktörler arasında yer almaktadır.

Barutçugil (2004:373), bağlılığı artıran faktörler olarak etkili iletişim, olumlu ilişkiler, kariyer olanaklarının fazlalığı, çalışanlara hissettirilen saygınlık, iş zenginleştirmenin varlığı, bilgilendirilme, rehberlik edilmesi, ödüllendirilme, çalışana sorumluluk alanı bırakılması ve kurum değerlerinin bireyin değerleri ile uyum göstermesi başlıkları altında özetlemektedir.

Güçlü bir kurum kültürünün olması, kurum içi iletişimin etkin bir şekilde sağlanması da önemlidir. Kurumsal bağlılığı etkileyen diğer bir unsur da kurumsal adalettir. Kurumsal adalet, çalışanlarda, kendilerine adil muamele edildiği veya adaletsiz muamele edildiği inancını doğuran çalışma koşulları ve ilişkileri ile ilgilidir. Çalışanların kurumda adil davranılıp davranılmadıkları ile ilgili algılarına ve bu algıların diğer kurumsal sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Demircan, 2003: 26).

Adil ve insancıl çalışma koşullarına kavuşulması bakımından, insan kaynakları yönetiminin kurumsal adalet konusundan yararlanması gerekmektedir. Kurumlarda adalet konusu, ödüllerin ve cezaların nasıl dağıtıldığına ilişkin kurallar ve sosyal normlar ile dağıtım kararlarının nasıl verildiğinin ve kişiler arası ilişkilerdeki davranış tarzını içermektedir. En son faktör ise iş etiği faktörüdür. Daha öncede belirtildiği gibi kurumsal bağlılık çalışanların kurumun amaç ve hedeflerini kabul etme, inanma, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşması için büyük çaba sarf etme ve kurum üyeliğini devam ettirme isteğidir. İş etiği ise dürüstlük, adil davranmak, sözünde durmak, ayrımcılık yapmamak, doğaya saygılı olmaktır. İş etiğine aykırı davranan bir işletmenin çalışanlarının işletmeye güven duyması, ona inanması ve bağlılık göstermesi beklenemez (Karasu, 2009: 48).

2.2.3.Kurum Dışı Faktörler

Literatürde kurumsal bağlılığa etki eden kurum dışı faktörler, alternatif iş imkanları, kurumun içinde bulunduğu sektörün durumu ve ülkenin ve dünyanın sosyo-ekonomik durumu olarak sıralanabilir. Alternatif iş imkanlarının varlığı kurumsal bağlılığı etkileyen en önemli faktördür.

Kurumun dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, kurumun değişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Bunu başarabilmesi için temel öğeler; misyon ve strateji, amaçlar, araçlar, ölçme, düzeltmedir. Kurumun çevresiyle bütünleşme süreci ve içsel bütünleşme süreci birbiriyle etkileşim halindedir. İçsel bütünleşme sürecinde dikkat edilmesi gereken konular ortak dil ve kavram birliği, grup sınırları, gruba dâhil olma ve kabul edilmeme ölçüler, güç ve konum, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi ve ödül ve cezalardır. Kurumsal kültürün en önemli işlevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı filtre görevi görmesi, belirsizliklerin etkisini en aza indirmesidir. Çalışan öncelikli görevlerini, hedeflerini, amaçlarını ve önceliklerini bilirse, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı korku ve endişeye kapılmaz, başa çıkmak için varsayımlar geliştirir.

Çalışanların iş alternatiflerinin fazlalığı, devam bağlılığını azaltacaktır. İş fırsatlarının çeşitliliğinde çalışanların eğitimi ve yaşı önemlidir. Dünyada ve ülkedeki ekonomik şartlarda kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Yani işsizlik arttıkça, kurumsal bağlılık artacaktır.

2.3.Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Çalışan memnuniyeti, gerek kurum gerekse toplumsal psikoloji alanında çalışan bilim adamlarının en fazla ilgi duydukları konulardan biri olmuş ve batılı araştırmacılar çalışan memnuniyetini etkileyen faktörleri saptamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacılar harcadıkları çabalarla çalışan memnuniyetine ulaşmada önemli faktörlerin yer aldığı birçok çizelgeler sunmuşlardır (Muştu, 1996: 10).

Başaran (1982:21) ise, bir çalışanın çalışan memnuniyetini etkileyen değişkenleri; işin niteliği, iş görene yapılan ödeme, çalışanın yükselme olanağı, çalışanın işinden dolayı övülmesi, çalışanın çalışma koşulları, kurumun denetim biçimi, çalışanın

birlikte çalıştığı çalışanlarla ilişkileri, kurumun ve yönetimin biçimi ve çalışanın kişilik özelliği olarak sıralamıştır.

Yapılan çok sayıda araştırma göstermiştir ki; çalışanların iş tatmin düzeylerini yüksek tutma, kurumlar açısından yaşamsal öneme sahiptir. Kurum ile çalışan arasında sağlıklı ilişkiler geliştirebilmenin yolu çalışanların tatmin edilmesinden geçmektedir. Kurum yöneticileri açısından da tatmin olmuş çalışan, verimlilik ve kalite artışı demektir. Bu nedenle iş tatmini hem çalışanlar hem de kurumları açısından önemsenmelidir. Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler, bireysel ve kurumsal faktörler olarak incelenebilir.

2.3.1.Bireysel Faktörler

2.3.1.1.Yaş

Yapılan araştırmalar, yaş ve çalışma memnuniyeti arasında genellikle olumlu bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Çalışanların, iş doyumunu yaşlandıkça artmakta, bunun nedenini deneyim arttıkça uyumunda artması olarak açıklamak mümkündür. Diğer bir bakış açısı ise; Yaş ilerledikçe kişilerin beklentilerinin azalması ve emeklilik zamanı geldiğinde farklı uğraşları hedef edinecek olmaları ya da tükenmişlik hissi iş doyumunun azalmasını da beraberinde getirmektedir. İnsanlar yaşlandıkça hayata bakış açıları ve olaylar karşısında verdikleri tepkileri farklılaştığından, ilerleyen yaşın iş doyumuna negatif etkisi görülebilir.

Yaş ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bağlılığın bütün boyutlarıyla olan ilişkisine de ayrı ayrı bakılmalıdır. Meyer ve Allenyaşın duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif, fakat devam bağlılığıyla negatif ilişkide olduğunu ortaya çıkarmıştır. 1984 yılında kurumsal bağlılık boyutlarının her biri ile yaş arasındaki ilişkiyi inceleyerek yaş ve duygusal bağlılık arasında doğrusal bir ilişki gözlemlemiştir. Ancak devam bağlılığı ile yaş arasında benzer bir ilişki gözlemlememişlerdir. Yani duygusal bağlılık çalışanın yaşı ile bir artış gösterirken, devam bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmez.

2.3.1.2.Cinsiyet

Cinsiyet açısından bakıldığı zaman iş tatminini etkileyen en önemli faktörün meslek seçimi olduğu düşünülebilir. Seçilen mesleğe göre kadının ya da erkeğin iş tatmininin yüksek çıkması kabul edilebilir bir sonuçtur. Çocuk bakıcılığı ele alınırsa, kadının iş tatmininin daha yüksek çıkması normal olacaktır.

Mowday, kadınların kuruma bağlılıklarının, erkeklere göre daha fazla olduğuna değinmiş ve bunu da, kadınların kurumda buldukları pozisyonları elde etmede erkeklerden daha çok engel aştıkları ve bunun kuruma üyeliği olanlar açısından daha önemli kılması şeklinde açıklamıştır. Erkekler tarafından kadınlara yöneltilen eleştirilerde, kadınların duygusal oldukları ve duygularıyla hareket ettikleri için güç boşluğu yarattıkları ile ilgilidir. Bu da kurumda kadınların pozisyon elde etmede karşılaştıkları engellerden birisi olarak görülebilir. Cinsiyet ile iş yaşamı ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda erkeler için ücret, kariyer gelişimi, sorumluluk alma, organizasyonda etkin bir pozisyonda bulunma daha önemliken; kadınların çalışma arkadaşları, kişisel iletişim, uygun çalışma saatleri ve iş güvenliği gibi konulara daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

Dağdemir'e göre. "Özetle, cinsiyetin bağlılıkla ilişkisine yönelik genel kanı olarak, kadın ve erkeğin işe ilişkin benzer tepkiler verdiği dikkat çeken araştırmaların yanı sıra, genellikle farklı iş tutumları sergiledikleri görüşü yaygındır. Toplumsal açıdan kadın ve erkeğe uygun görülen ve yüklenen görevler, çalışma yaşamında kadın ve erkeğin davranışlarını etkilemekte, çalışma yaşamına ve işe bakışta önemli bir ayrım teşkil etmektedir."(Dağdemir, 2008:85)

2.3.1.3.Medeni Durum

Kurumsal bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişki üzerine az sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla kurumsal bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Evli bireylerin aile olmanın yüklediği sorumluluklar sebebiyle işlerini daha fazla sahiplenmeye ve zamanında yerine getirmeye, aksatmamaya özen gösterdikleri belirtilmiştir.

Talman'a göre: Aile yaşamındaki manevi doyumun da evli iş görenler bağlamında iş tatminini de beraberinde getirdiği ve dolayısıyla bekar iş görenlere göre tatminin bu nedenle de yüksek olacağı öne sürülmektedir. (Talman, 2004:59)

2.3.1.4.Kıdem

Kıdem işte çalışma süresi demektir. Hizmet yılı arttıkça kurum kendi personelinin ihtiyaçlarını daha çok karşılayacağından, kuruma bağlılığın ve memnuniyetin yükseleceği kabul edilmektedir.

Cohen 1993'deki araştırmasında; çalışma süresi arttıkça, iş görenin çalıştığı kurumdan elde ettiği kazancın arttığını ve dolayısıyla bu kazançların, kurumsal bağlılığı etkilediği için çalışanın yaşı arttıkça kurumsal bağlılığın da arttığını belirtmiştir. Kurumsal bağlılık ile çalışılan süre arasında doğrusal bir ilişki gözlenmiştir. Cohen bunun sebebini çalışanların farklı bir yerde iş bulma olasılıklarının azlığına ve yüksek güvenlik ihtiyaçlarının bağlılıklarını daha kalıcı hale getirmesine bağlamıştır. Allen ve Meyer'in 1993 yılındaki araştırmalarında devam ve duygusal bağlılığın, kurum içinde herhangi bir unvan ya da pozisyonda çalışılan süre ve kurum içinde çalışılan toplam süreden farklı etkilendiğini gözlemlemişler ve kurumdaki çalışma süresinin devam bağlılığıyla, bir unvan ya da pozisyonda çalışılan sürenin ise duygusal bağlılıkla daha fazla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.

2.3.1.5.Yönetim Görevi

Yönetim tarzı, başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmaya çalışan yöneticinin iş yapma tarzı olarak ifade edilebilir. Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi belirlemektedir. Yönetim tarzı, çalışanların örgütün amaçlarına ve değerlerine bağlanma derecesini etkilemektedir. Örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişki bulunduğu Williams ve Hazer (1986) tarafından tespit edilmiştir. Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel amaç ve değerlere olan bağlılığı etkilemektedir. Üst yönetimin çalışanlara yaklaşımı ne derecede baskıcı ve kontrolcü nitelik gösterirse, çalışanların

kendilerini ifade etmeleri ve yenilikçi fikirler üretmeleri o derecede engellenecektir. Bu doğrultuda, örgütün önemli bir organını oluşturan üst yönetimin davranışlarının çalışanların bağlılığının belirleyicilerindedir.

Yöneticinin, çalışanın ihtiyaçlarına olan duyarlılığı da örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Çalışanlar, kendi ihtiyaçlarına duyarlı olmayan bir yöneticinin örgütüne de bağlanabilir. Ancak tatmin olan çalışanlar, yöneticilerine karşı kendisini borçlu hissederek, minnettarlık duyar ve örgüte daha çok bağlanır. Aksi halde, çalışanlar örgütte çalışmaya devam etseler bile bunun nedeni normatif boyutlu değil, duygusal ya da gereksinim boyutludur.

2.3.2.Kurumsal Faktörler

Kurumsal bağlılık algısını etkileyen faktörler sadece kişisel faktörler değildir. Bu algının oluşmasında bir de kurum ve kurum kaynaklı faktörler vardır. Kurumsal faktörlerden; işin niteliği, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, denetim, çalışma koşulları, kurumsal ortam ve birlikte çalışılan kişiler gibi faktörler üzerinde durulmuştur.

2.3.2.1.İşin Niteliği

İşin sıkıcı ve monoton olmaması çalışanın motive eden önemli faktörlerdir. Birey tarafından işin zevkli bir iş olarak algılanması; bireyin işine yönelik tutumunun olumlu olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle bireyin işine yönelik algısı, tatmininde önemli bir unsurdur. 1960'lerde geliştirilen hipotezlerde işin sıkıcı ve monoton olarak algılandığı durumlarda, çalışanın tatmin düzeyinin düştüğü kabul edilmiştir. (Keser, 2006: 80-81)

Çalışan memnuniyetinin önemli faktörlerinden birisi de çalışanın çalıştığı işin niteliğini beğenmesidir. Bu beğeni çalışanın yaptığı işin; yeteneklerini kullanmasına elverişli olması, yenilikleri öğrenmeye ve gelişmeye olanaklı olması, çalışanın yaratıcılığa, değişikliğe ve sorumluluk almaya yönlendirmesi ve işin sorun çözmeye dayanması koşullarına bağlıdır (Başaran, 1991: 203).

Çalışanlar, işin niteliği açısından anlamsız işleri yapmak yerine, sürekli çaba gerektiren işleri yapmayı yeğlemektedir. Genellikle çok az farklılık içeren işler çalışanların sıkılmasına ve iş doyumsuzluğuna yol açarken, ılımlı bir çeşitlilik miktarına sahip olan ve çalışanlara özerklik tanıyan işler en çok çalışan memnuniyeti üretmektedir (Muştı, 1996: 11-12).

Hakman ve Oldman'a göre; çalışanların çok yönlülüklerini, yeteneklerini ortaya koymalarına izin veren, inisiyatif alabilmelerini sağlayan, koordine edebilmelerine imkan tanıyan işlerin, diğer işlere oranla daha tatminkardır.

2.3.2.2. Ücret

Ücret, çalışanın kuruma bağlılığını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Yaptığı işin karşılığını almama düşüncesi çalışanın kuruma karşı duyduğu bağlılık algısını azaltacaktır. Bir çalışanın belirli bir iş yerini seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması kendisine önerilen ücret düzeyi ve ödüllerle yakından bağlantılıdır. Ücretin en az çalışanın beklediği ücret kadar olması beklenir ki bağlılık ve doyum sağlanabilsin. Beklediğinden fazla ücret alan çalışanın işten ayrılma düşüncesi azalmakta ve kurumsal bağlılık algısı artmaktadır.

Çalışanların ücret dağılımındaki adaleti algılama biçimleri de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Yönetimin ücret politikasının adil ve dengeli olduğu çalışanlar tarafından kabul edilmesi halinde kurumsal bağlılık derecesi yüksek olacaktır.

Dağdemir'e göre: "Çalışanların ücret dağıtımındaki adaleti algılama biçimleri de kurumsal bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar kurum yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılasa bağlılıklarının da o derece yüksek olacağı ifade edilmektedir." (2008:65)

Çalışanlar; emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin bütün çalışanlara da eşit dağıtılmasını da önemserler. Çünkü ücret çalışanlarca hak ve adalet düzleminde değerlendirilir.

2.3.2.3. Kariyer (Gelişme ve Yükselme Olanakları)

Kariyer, bireylerin çalışma yaşamlarında bilgi, deneyim ve çabalarıyla ilerlemelerini ifade eden bir kavramdır. Bireyin kariyeri, sadece onun sahip olduğu işler değil, işyerine ve kendisine verilen iş rolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve bu yolla sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile kurumda ilerleyebilmesi anlamını taşır

Herhangi bir örgütlenmede, iş görenin işinde yükselmesine imkan veren düzenlemelerin bulunması ve bu düzenlemeler ışığında yapılan faaliyetlerin de adilane bir şekilde yapılıyor olması iş tatminine katkıda bulunan bir faktördür (Başaran, 1991: 55). Nesnel kurallara dayalı bir yükselme sistemi, çalışanı verimli çalışmaya, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelten ve beraberinde tatmini getiren önemli bir araçtır (Muştu, 1996: 13).

Çalışanların kurumlarında sahip oldukları tüm haklarda olduğu gibi terfi ve yükselme olanaklarında da adaletli olunması gerekmektedir.

2.3.2.4. Denetim (Gözetim)

Çalışanların sorumluluk algılamalarıyla son derece yakın ilişki içerisinde olan bir kavramdır. Sıkı ve yakın bir gözetim biçimi, çalışanların işlerinden duyduğu tatmin derecesini azaltıcı etkide bulunmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlarının davranışını belirlemede aktif bir rol üstlenmeden, dolaylı yoldan varlıklarını hissettirmeleri, çalışanların sorumluluk düzeyini arttıracaktır.

Maguire ve Ouchi (1975) yaptıkları araştırmada, işin sonuçlarına yönelik denetim (gözetim) biçiminin çalışanın tatminini artırdığını tespit etmiştir. Bu noktada geri bildirim hayati bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş davranışlarını takip edip fazla müdahalede bulunmadan, performansları hakkında geribildirimde bulunmak, onların bağlılıklarını arttıracaktır.

Bağlılığın artırılması için yöneticiler çalışanları desteklemeli, onlara güvenmeli, yapılan her işe karışmamalı ve gerektiğinde kontrol etmelidirler. Ayrıca, işin niteliğine göre, çalışanların zaman zaman inisiyatif kullanmalarına izin vermelidirler.

Orta düzeyli bir çalışan memnuniyeti faktörü olan denetimin özellikle iki boyutu çalışanlar üzerinde etkilidir. Bunlar; çalışan açısından bakma ya da düşünme ile çalışanların karar sürecine etki ya da katılımıdır. Çalışanlarla destekleyici kişisel ilişki kuran işverenler, çalışanların memnuniyetine katkıda bulunurken, işlerini etkileyen kararlara katılan çalışanların çok daha fazla doyum sağladıkları görülmektedir (Muştı, 1996: 15).

Kurumlarda denetim sistemi; düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmak yerine; kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyumları gerçekleşmemektedir. Bu yüzden çalışanlar demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren kurumlarda çalışmayı istemektedir (Başaran, 1991: 204).

2.3.2.5.Çalışma Koşulları

Çalışanların performansını etkileyen fiziksel faktörler; iklim, aydınlatma, ısı (soğuk-sıcak), rutubet, iş yükü, , gürültü, toz, kir, monotonluk, havalandırma, renk vb. faktörlerdir.

Çalışanların içinde buldukları fiziksel ortam, iş tatminlerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Çalışma koşullarının elverişsiz olması çalışanların iş verimini düşürür. Bulduğu Çalışma ortamının fiziki koşullarından memnun olmayan çalışanlardan, istenen performans ve iş tatmini beklenemez. Kurumlar fiziksel çalışma koşullarını elverişli hale getirerek çalışanlarının motivasyonunu artıracaklardır.

Kurumun sahip olduğu kötü çalışma koşullarının memnuniyeti azaltacağı, iyi koşulların ise memnuniyeti artırabileceği düşünülebilir. Ancak, çalışanın kendi çalışma koşulları ile toplumsal koşulları karşılaştırarak yapacağı değerlendirmeler sonucundaki farkın memnuniyeti etkileyeceği söylenebilir. Çalışan toplumsal çalışma koşullarının kötü olduğu bir ortamda, kendi çalışma koşullarını iyi görüyorsa memnuniyeti yükselecektir (Muştı, 1996: 14).

Çalışanların memnuniyeti için çalışma ortamının fiziki koşulları düzenlenerek, uygun bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Aksi durumda ise, işlerin aksaması ve çalışanlarda bedensel ve ruhsal sorunlar ortaya çıkacaktır.

2.3.2.6.Kurumsal Ortam

Kurumsal ortamın özellikleri çalışan memnuniyeti üzerinde oldukça etkilidir. Katılımcı bir yapıya sahip bir kurumda, çalışanların kararlara katılımının sağlanması iş doyumunu artmaktadır. Çalışanlar yeteneklerini sergileyebildikleri ve işiyle ilgili düşüncelerini aktarabildikçe, kendini daha rahat hisseder. Kurumlar çalışanlarına bu imkanları sundukça, kuruma bağlı memnun çalışanlara sahip olabilirler. İş tanımlarının yapıldığı ve çalışanların etkili ve verimli olabilecekleri görevlerde çalışmasını sağlayan örgüt yapısı çalışan memnuniyeti üzerinde arttırıcı bir etkiye sahiptir.

Güçlü kurumsal yapıya sahip işletmelerde etkili iletişim sağlanarak, karmaşa ve çatışmalar ortadan kaldırılmaktadır. Zayıf kurumsal yapılarda ise, ortak değerlerin olmaması, çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, gerilime ve uyuşmazlıklara yol açarak çalışan memnuniyet düzeyini düşürür.

2.3.2.7.Birlikte Çalışan Kişiler

Çalışanlar birbirlerinin güçlü taraflarından faydalanır, zayıflıklarını kapatırlar. Karşılıklı destek üst seviyededir. Ortam şeffaf ve güvenlidir. Çalışanlar birbirlerini dinler ve birbirlerinin katkılarına güvenirlir. Grup üyeliğinin yarattığı bu güven ortamının çalışan üzerinde olumlu duygu ve düşüncelere sebep olduğu ve bu olumlu duygu ve düşüncelerin çalışanın kurumsal bağlılığı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Salanick'e göre "kurumsal bağlılık çalışanın kurumdaki diğer kişilerle ilişkisinden de elde edilmektedir". Çalışan insan-makine sisteminin bir parçasıdır fakat aynı zamanda insan-insan sisteminin de bir parçasıdır. Sosyal düzen içinde çalışan başka bir çalışan ile beraber iş görür. Yöneticilerin en büyük sorumluluğu çalışanlara bu sosyal düzeni sağlamaktır. Ancak böyle takım çalışmasına uygun zemin oluşturulmuş olacaktır.

Çalışanlar zamanlarının önemli kısmını çalışarak geçirdikleri için ailelerinden çok çalışma arkadaşlarıyla zaman geçirirler. Bu nedenle çalışma arkadaşlarıyla kurulan sosyal ilişkiler çalışan memnuniyeti üzerinde etkin bir role sahiptir.

2.4. Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti

2.4.1.Kamu Yönetiminde Kalite Arayışları

Neo –liberal ekonomi politikaları kamu eliyle yürütülmesi zorunlu olan faaliyetler dışındaki unsurların özelleştirilmesini hızlandırmıştır. Devletler, ellerinde kalan faaliyet alanları ile ilgili daha etkin, verimli ve kaliteli hizmet sunma adına adımlar atmaya başlamışlardır. Kamu yönetiminde kaliteyi artırma çalışmalarının gelişmesini ve yeni kamu yönetim modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Kamu kurumları özelleştirilirken, özel sektörde kullanılan TKY'nin de kamu kesiminde uygulanması ile kamu kurumlarının kaliteli, etkin ve verimli kurumlara dönüştürülme düşüncesi ortaya çıkmıştır. Özel ve kamu kesiminin arasındaki farklılıklar nedeniyle TKY'nin kamu yönetimine adaptasyonunda bazı güçlüklerle karşılaşmıştır. Hatta TKY'nin kamu kurumlarında uygulanmasına karşı çıkışlarda olmuştur.

TKY, özel sektör için geliştirilen yönetim modellerinden kamuda en uygulanabilir yönetim tarzı olarak görülmektedir. Yıllardır özel sektörde başarı ile uygulanan TKY dünyada olduğu gibi ülkemizde de kamuda uygulanmaya başlanmıştır. Kaliteli ve esnek hizmet sunmayı benimseyen TKY çok geniş alanlarda uygulanmaya başlanmıştır.

1980'lerden itibaren gündeme gelen “Yeni Kamu Yönetimi” yaklaşımı; Geleneksel kamu yönetiminin uygulamasında yaşanan sorunlar nedeni ile alternatif yönetim tarzı arayışlarının sonucunda benimsenmiştir.

Türkiye de, TKY ilk olarak 1983'te özel sektörde kalite çemberleri uygulaması ile başlamış, 1988'den itibaren yaygınlaşmıştır. Dünyadaki uygulamalar incelemiş,

yapılan değerlendirmeler sonucu, çalışmalar aynen alınmayarak, ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıklara göre bir sistem oluşturularak başarı ile uygulanmıştır.

TKY, özel sektör yönetim anlayışının kamuya aktarılması ile özel sektör mantığı kamu yönetimi anlayışına uyarlanmaya çalışılmıştır. 1980'lerin başından itibaren ABD ve İngiltere başta olmak üzere TKY uygulamaları yayılarak Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İsveç, Fransa, Almanya, Brezilya ve Portekiz gibi pek çok ülkenin kamu sektöründe uygulanmaya ve başarılı sonuçlar doğurmaya başlamıştır.

Türkiye'de devletin vatandaşı bir müşteri gibi görmesi anlayışını kabul etmek çok kolay değildir. Bunun için bir kültür değişimine ihtiyaç vardır. Ancak, Türkiye'nin hiçbir şekilde dünyada olan gelişmelerin dışında kalmaması için de kamu yönetim sisteminin hızlı değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılmasına ihtiyaç vardır. Kamu kuruluşları tarafından sunulan kamu hizmetlerinin kalite düzeyinin, hizmetten yararlananların istek ve beklentilerine göre düzenlenmesi için, hizmet sunan kurumlarda müşteri / vatandaş odaklı bir anlayışın benimsenmesine ve bu anlamda bir zihniyet değişikliğine gereksinim vardır. Kamu hizmetlerinde kalite, etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi; kalite standartları ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulamaya geçirilmesiyle mümkün olacaktır. (Sezer, 2008:115-116, Özçakar, 2010:116)

1980'lerden sonra ülkemizde kamu yönetiminde TKY uygulaması; vatandaş memnuniyeti, kaliteli hizmet ve harcamalarda tasarrufun sağlanması yönündeki isteklere istinaden başlamıştır. Ülkemizde öncelikle sanayi işletmelerinde uygulanmaya başlanan TKY giderek kamunun karşılaştığı dar boğazların aşılmasında etkili bir uygulama aracı olarak kabul görmesi; tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde devlet faaliyetlerinin sürekli genişlemesi, dolayısıyla makroekonomik yönetsel sorunların giderek büyüüp kemikleşmesi yüzünden olmuştur. Bu açıklamalar ışığında; Türkiye'de kamu yönetiminin dünyada yaygınlaşan kalite hareketleriyle tanışmasının diğer ülkeler ve özel kesimden uzun zaman sonra ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bunun nedenleri arasında çeşitli engellerin olması ve gereken yeniliklerin yapılamaması olarak belirtilebilir. İlk zamanlarda, TKY'nin kamu yönetiminde uygulanamayacağı görüşü yaygın bir kanı olmasına rağmen daha sonraları başta ABD olmak üzere çeşitli ülkelerde örnek

uygulamaların görülmeye başlanması ile kamuda da TKY'nin uygulanabileceğini ortaya çıkmıştır.

Ülkemizde kamuda TKY ile ilgili olarak yapılan uygulamalara örnek olarak; 1990'ların sonunda Türk Silahlı Kuvvetler bünyesindeki belli başlı hastanelerde, Sanayi ve Ticaret Bakanlığında ve DİE'de ki lokal uygulamalar zaman içerisinde TKY'nin kamunun genelinde de uygulanabileceği kabul görmüş; beraberinde TKY'yi kamuda yaygınlaştırma çabasını getirmiştir. Bu çabaların neticesinde, 1991 yılında Kalite Derneği KALDER kurulmuştur. TKY'yi uygulayan veya uygulamak isteyen kuruluşları bünyesinde toplayan KALDER kalite kontrol uygulamalarının yanında çağdaş kalite felsefesini de benimsemiştir. 1992 yılında TUSİAD ve KALDER TKY'yi uygulayan kuruluşların örnek olması ve Türkiye'de uygulamanın teşvik edilmesi amacı ile TUSİAD- KALDER Kalite Ödülü verilmeye başlanmıştır.

Kamudaki TKY'yi uygulama çalışmaları kalkınma planlarında da yerini almıştır. Sekizinci kalkınma planında; Kamu hizmetlerinde yurttaş memnuniyeti temelinde, yeterli ve kaliteli hizmet sunumu hedeflenmiştir. Kaliteyi artırmanın; kamu hizmetinde eşitlik, süreklilik, düzenlilik, şeffaflık, yeterlik ve etkinlik gibi unsurların işlevselleştirilmesi ile mümkün olacağı belirtilmiştir.

2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasına Dair Eleştiriler

Kamuda TKY uygulamalarına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, TKY'nin uygulanabilirliği konusunda farklı görüşler mevcut olup;

- TKY'nin kamuda uygunluğunu ortaya koymayı amaçlayan çalışmalarda modern yönetim tarzlarının kamuya uygulanması gerektiği dile getirilmektedir. Kamu kurumlarının daha etkin ve verimli olması ile devlet toplum ilişkisinin de yeniden tanımlanmasına katkı sağlayacağı görüşü savunulmaktadır.
- TKY'nin Türkiye kamu yönetiminin mevcut durumuna uygun olmadığını ve bir takım şartların yerine getirildiği takdirde uygulanabileceği savunulmaktadır. Kamuda yasal ve yapısal düzenlemeler yapılmadan, bürokratik merkeziyetçi ve hantal yapıdan kurtulmadan ve kamu idaresi üzerindeki siyasi baskılar kaldırılmadan TKY'nin uygulanmasının gereksiz olduğu savunulmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar

TKY'yi benimsemekte kamu yönetiminin de yenilenmesi gerektiğini düşünmektedirler. Öncelikle kamuda vatandaşa bakış açısının değişmesi gerektiği ve TKY'nin öngördüğü müşteri odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi kamuda başarıyı da beraberinde getireceği ön görülmektedir.

- TKY'nin ideolojik-felsefi olarak kamu açısından bu modelin uygun olmadığını savunan çalışmalardır. TKY'nin kamuda uygulanamayacağı savına göre; TKY'nin “kamu hizmeti” kavramıyla bağdaşmayan ilkelere sahip olmasıdır. TKY'nin kamuda uygulanması, piyasa koşullarının kabulü ve kamu hizmetlerinin metalaşması anlamını taşıdığı ifade edilmektedir. TKY'nin, kamudaki sorunların çözümünden ziyade, devletin faaliyet alanlarının daraltılmasında aracı olduğu düşünülmektedir. Kamu hizmetlerinin metalaştırılması beraberinde kamu hizmeti sunan kurumların, ticari işletmelere benzer şekilde işletilmesine ve bu kuruluşların özel işletmelerde ki verimlilik ve performans kriterlerine tabi tutulması ile olumsuzlukların ortaya çıkacağı görüşünü savunmaktadırlar.

Günümüzde bilgi ve iletişim alanında yaşanan hızlı gelişmeler beraberinde enformasyon toplumu gibi kavramların ortaya çıkmasına; TKY'nin ise hizmet ve emeğin sömürsünü gizlemek amaçlı olarak ortaya atıldığına dair eleştiriler bulunmaktadır.

2.4.3. Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Genel olarak dünyadaki tüm kamu yönetimleri gibi, ülkemiz kamu yönetiminin de toplumsal ve siyasal yapısı ile kendi iç yapısından kaynaklanan sorunları bulunmaktadır. Kamu yönetimleri de yaşanan bu sorunları çözmek adına çeşitli arayışlar içine girmişlerdir.

TKY uygulamalarında karşılaşılan sorunların geleneksel kamu yönetimi anlayışında hakim olan bürokratik kuralların uygulanmasından kaynaklandığı öngörülmektedir. Bu anlayışa göre kamu kuruluşları işlevlerini yerine getirirken vatandaşların beklenti ve doyumuna göre değil, var olan kurallara bağlı kalarak çalışmalarına yön vermektedirler. Kamu kuruluşları “Geleneksel yönetim yaklaşımında vatandaş istek

ve ihtiyaçlarının karşılanmasından çok koyulan kurallara birebir uyarak hizmet vermek asıl amaçtır. TKY sadece ürün ve hizmet üretiminde değişiklik yapmayarak kamu kuruluşlarının felsefesi değiştirmede büyük adım atmıştır. Bu hem zaman alan ve maliyetli bir süreçtir.” (tusiad.org.tr.)

Türkiye kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi ve katı hiyerarşik yapıya sahip olması, kamu hizmetlerinin yetersiz ve kalitesiz olarak sunulmasının en önemli nedeni olarak görülmektedir. Vatandaşın yönetime katılmasının önündeki en önemli engel bürokratik, aşırı merkeziyetçi yapıdır. nk bürokratik yapı nedeniyle hızlı kararlar alınamamakta, vatandaş kk bir işi için günlerce bekletilmekte ve vatandaş memnuniyeti göz ardı edilmesi sonucunu doğurmaktadır.

TKY'nin kamuda uygulanması felsefe değişimini de gündeme getirmektedir. Ancak bu süreç, hem zaman alıcı ve hem de maliyetli bir iştir. TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasında karşılaşılan ortak sorunlar;

- Kaliteye olan inançsızlık,
- Değişime karşı direnç,
- Mevcut durumun yeterince analiz edilmemesi,
- Sıradan beklentilere sahip olmak,
- TKY'yi olduğundan fazla yüceltmek,
- Yönetimin ve yöneticilerin tutumu,
- Başarıların dllendirilmemesi,
- Araç odaklı olma,
- Eğitim ve yetiştirmenin yetersizliği vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Kamunun kendi yapısı ve işleyişinden kaynaklanan kendine özgü sorunları söz konusudur. Bu sorunları da aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Değişim karşısındaki direnç
- Liyakatten ziyade torpilin devrede olması
- Bürokratların inisiyatif kullanamamaları
- Politik davranma
- Kamunun aşırı büyük olması

- Baskı ve çıkar gruplarının etkisi vb.

Yukarıdaki sorunlar, kamuda TKY'nin zorlaştırıyor olsa da, çalışanların istekli olmaları, TKY'nin kamuda uygulanmasında ciddi sorunların çıkmayacağını göstergesidir. Sorunları gerekçe göstererek uygulamadan vazgeçmek mevcut sorunları çözmeyecektir. Sonuç olarak; TKY'nin ilkeleri uygulanmadan, sorunlar yaşanmadan, tam olarak öğrenilemeyeceğinin anlaşılmasıdır. Yani TKY için bilginin yanı sıra çaba, azim, sabır ve sebat da uygulamada karşılaşılan zorluklarla baş etmeye yardımcı faktörlerdir.

Kamu bürokrasisinin; otoriteyi kendinde toplama ve tek adam olma, sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, kararlarda gecikme, bürokratik engellemeler gibi olumsuz bürokratik davranışlarının gelenek haline gelmesi yani klasik kamu yönetim tarzı, kamu hizmetlerinde TKY'yi ve onun en temel felsefesi olan müşteri odaklı (iç ve dış) anlayışın benimsenmesini engellemektedir.

BÖLÜM 3: KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ: VERGİ DAİRESİ ÖRNEĞİ

3.1. Vergi İdaresinin Tarihsel Gelişimi

Osman Gazi'nin "Her kim pazarda satış yapıp para kazanırsa bunun iki akçasını versin, satamazsa hiçbir şey vermesin ve bu kuralı kim bozarsa Tanrı da onun dinini ve dünyasını bozsun." fermanı ile Osmanlıda ilk vergi uygulamasını başlatmıştır. Ancak Osmanlılarda ilk mali teşkilat I. Murat (1359-1389) zamanında kurulmuştur. Fatih Sultan Mehmet ve Kanuni Sultan Süleyman zamanında imparatorluğun hem gelirlerinde, hem giderlerindeki önemli artış nedeniyle bu yapı geliştirilmiştir. 1838 yılına kadar Osmanlılarda tam anlamıyla bir Maliye Bakanlığı yoktur. Bu tarihe kadar, mali işlerle uğraşan teşkilatın başında "Nazır" yerine ancak "birinci sınıf muhasip" veya "Defterdar" olarak adlandırılan bir memur bulunmaktadır. (www.maliye.gov.tr)

1838 yılında yayınlanan bir "Hattı-Hümayun"la devlet teşkilatı içinde resmen bir Maliye Nezareti kurulmuştur. Bu nezaretin yapısı her biri bir "Reis" in başkanlığında "Daire"lerden oluşmaktadır. Bu daireler içinde Baş Vergisi veya Haraç Dairesi "Avarız" ve "Bedel Nuzil" denilen ve kentlerden mahalleler itibariyle alınan resimlerle ilgili dairedir. Bir anlamda bugünkü Gelir İdaresi Başkanlığı'nın görevlerinin bu daire tarafından yürütüldüğü anlaşılmaktadır. 1881 yılında Maliye Nezareti "Heyet-i Merkeziye" ve "Heyet-i Mülhaka" olarak iki ayrı kuruluş haline getirilmiştir. Bunun önemi Heyeti Merkeziye'de (Merkez Teşkilatı) ilk kez Gelirler Genel Müdürlüğü nüvesinin yer almasıdır. Meşrutiyet döneminde 1908 yılında Maliye Nezareti'nde görev ve teşkilat değişiklikleri yapılmıştır. O dönem görevli olan Maliye Müşaviri Mösyö Loran, nezareti aralarında Gelirler Umum Müdürlüğü de bulunan sekiz müdüriyetten oluşan bir yapı üzerine oturtmaktır.

23.04.1920'de açılan Birinci Türkiye Millet Meclisi'nde kabul edilen ilk kanun bir vergi kanunu olmuştur.1923 yılında Maliye Bakanlığı kurulmakla birlikte, "Maliye Vekaleti Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun" 29.05.1936 tarihinde kabul edilmiş ve 05.06.1936 tarih ve 3322 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanmıştır.

Bununla birlikte, 05.05.2005 tarihinde kabul edilen ve 16 Mayıs 2005 tarih ve 25817 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 5345 sayılı kanun ile Gelirler Genel Müdürlüğü kaldırılarak Maliye Bakanlığı’na bağlı GELİR İDARESİ BAŞKANLIĞI kurulmuştur

5345 Sayılı Kanununun 1. maddesinde bu kanunun amacı: “ gelir politikasını adalet ve tarafsızlık içinde uygulamak: vergi ve diğer gelirleri en az maliyetle toplamak: mükelleflerin vergiye gönüllü uyumunu sağlamak: mükellef haklarını gözeterek yüksek kalitede hizmet sunmak suretiyle yükümlülüklerini kolayca yerine getirmeleri için gerekli tedbirleri almak: saydamlık, hesap verebilirlik, katılımcılık, verimlilik, etkililik ve mükellef odaklılık temel ilkelerine göre görev yapmak üzere Maliye Bakanlığına bağlı Gelir İdaresi Başkanlığının kurulmasına, teşkilat görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin esasları düzenlemektir.” şeklinde açıklanmıştır.

Başkan	Başkan Yardımcıları	Ana Hizmet Birimleri	Danışma Birimleri	Yardımcı Hizmet Birimleri
Başkan	Başkan Yardımcısı	1. Gelir Yönetimi Daire Başkanlığı	1. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	1. İnsan Kaynakları Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı	2. Mükellef Hizmetleri Daire Başkanlığı	2. Hukuk Müşavirliği	2. Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı
	Başkan Yardımcısı	3. Uygulama ve Veri Yönetimi Daire Başkanlığı	3. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	
	Başkan Yardımcısı(1)	4. Tahsilat ve İhtilaflı İşler Daire Başkanlığı		
	Başkan Yardımcısı(1)	5. Denetim ve Uyum Yönetimi Daire Başkanlığı		
	Başkan Yardımcısı(3)	6. (646 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 9 uncu maddesiyle kaldırılan ibare Yürürlük; 10.07.2011)(4)		
		7. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı		

Şekil 4 : Gelir İdaresi Başkanlığı Merkez Teşkilatı

(<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=571>)

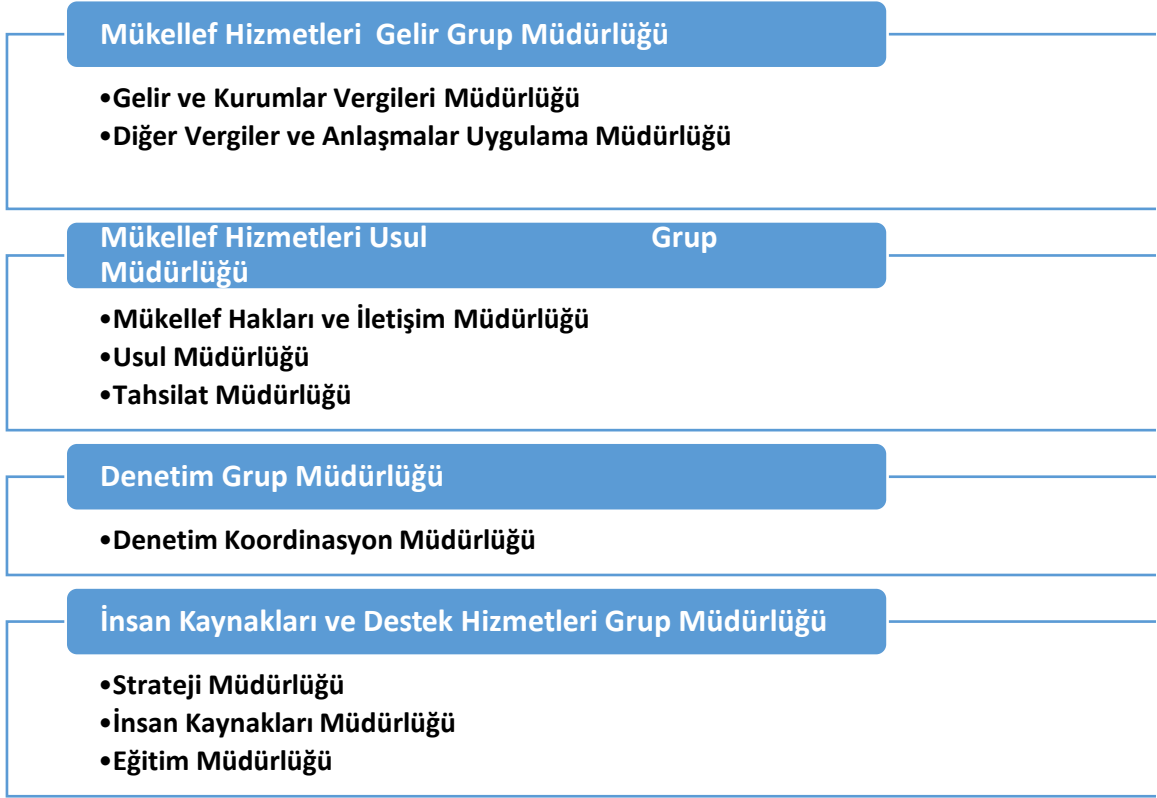
3.2. Gelir İdaresi Başkanlığı Taşra Teşkilatı

Gelir İdaresi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 23 üncü maddesi uyarınca, Başkanlığın taşra teşkilatı, doğrudan merkeze bağlı vergi dairesi başkanlıkları ile vergi dairesi başkanlığı kurulmayan yerlerde bu Kanununun 24 ve 25 inci maddelerindeki görev ve yetkileri haiz vergi dairesi müdürlüklerinden oluşmaktadır. GİB taşra teşkilatı bünyesinde 30 Vergi Dairesi Başkanlığı (29 İl Vergi Dairesi Başkanlığı ve 1 Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı), 119 Grup Müdürlüğü, 258 Müdürlük, 62 Takdir Komisyonu Başkanlığı, 52 Gelir Müdürlüğü, 448 Vergi Dairesi Müdürlüğü, 584 Bağlı Vergi Dairesi (Mal müdürlüğü) bulunmaktadır.

3.2.1. Vergi Dairesi Başkanlıkları:

Vergi Dairesi Başkanlıkları, yetki alanları içinde ekonomik faaliyetleri ve gelişmeleri yakından takip etmek, sektör ve mükellef gruplarının ihtiyaçlarına uygun hizmetleri en iyi şekilde sunmak ve yetkinlikleri geliştirmek suretiyle vergi yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlamaktadırlar. Vergi Dairesi Başkanlıkları 29 ilde 30 hizmet noktasında faaliyet göstermektedir. Bunlardan 29'u farklı illerde, bir tanesi ise ihtisas olarak büyük ölçekli mükelleflere doğrudan ve bütünsel bir yaklaşımla hizmet sunmak üzere İstanbul'da "Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı" adı kurulmuştur.

Vergi Dairesi Başkanlıkları bünyesinde; mükellef hizmetleri, vergilendirme, denetim, tahsilat ve hukuk işleri, muhasebe, insan kaynakları, destek hizmetleri ve benzeri fonksiyonlar için grup müdürlükleri ve bunlara bağlı müdürlükler ile yetki alanlarında ekonomik analizler yapmak ve mükellef hizmetlerini en yakın yerden sunmak üzere şubeler kurulabilmektedir.



- Vergi Dairesi Müdürlükleri Komisyonlar ve Şubeler

Şekil 5: Vergi dairesi başkanlığının şeması

2005 yılında GİB' in kurulması ile kamu hizmet sektörünün lokomotif kurumlarından biri olan vergi dairelerin de hızla değişen modern dünyanın gerisinde kalmamak adına; TKY ve EFQM ile ilgili çalışmalar başlatılmıştır. Yıllardır süregelen katı ve merkeziyetçi yönetim tarzı yerini iç ve dış paydaş memnuniyeti, mükellef odaklı, kaliteli, etkin ve verimli kamu hizmeti sunmaya bırakmıştır.

GİB hazırladığı 2014-2018 stratejik planında “Başkanlığımız, çalışanların beklentilerini yasal mevzuat ve kurum imkanları ölçüsünde mümkün olan en üst düzeyde karşılayabilmek ve çalışma koşullarını daha da iyileştirmek suretiyle çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır. Başkanlığımız çalışan motivasyonunu artırma konusunda öncelikli olarak iletişim kanallarının geliştirilmesine önem vermiş ve bunu gerçekleştirdiği projelerle hayata geçirmiştir” denilmektedir. (Stratejik Plan, 2014-2018 s: 52)

3.3.Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Grafikler:

Söz konusu anket vergi dairesinin 50 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statü, kıdemleri ve ücret düzeyleri gibi bağımsız değişkenlerinin, memnuniyet düzeyine bakış açılarını etkilediği varsayılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların cinsiyetine göre dağılım tablosu

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kadın	12	24,0	24,0	24,0
Erkek	38	76,0	76,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı: %24'ü kadın %76'sı erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Yaşlarına göre dağılım tablosu

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
25 ve altı	3	6,0	6,0	6,0
26-35	17	34,0	34,0	40,0
36-45	11	22,0	22,0	62,0
46 ve üstü	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları ise: %40'ın 35 yaş altı, %22'sinin 36-45 yaş aralığında, %38'inin de 46 yaş üstü olduğu

Tablo 3: Eğitim durumuna göre

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Lise	8	16,0	16,0	16,0
Üniversite	33	66,0	66,0	82,0
Lisansüstü	9	18,0	18,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımı ise: %16 Lise, %66 Lisans, %18'inde yüksek lisans mezunu olduğu

Tablo 4: Statülerine (Unvanlarına) göre

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Memur	13	26,0	26,0	26,0
Uzman/uzman yardımcısı	34	68,0	68,0	94,0
Müdür/müdür yardımcısı	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Katılımcıların statülerine (unvanlarına) göre dağılımı ise: %26'sı memur/şef, %68'i uzman/uzman yardımcısı, %6'sı ise müdür /müdür yardımcısı

Tablo 5: Kurumdaki çalışma sürelerine göre

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
1-5 yıl	19	38,0	38,0	38,0
6-10 yıl	1	2,0	2,0	40,0
11-15 yıl	2	4,0	4,0	44,0
16 ve üstü	28	56,0	56,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Katılımcıların çalışma sürelerine göre dağılımları ise: %38'i 1-5 yıl, %2'si 6-10 yıl, %4'ü 11-15 yıl, %56'sı ise 16 yıl üstü. Çalışanların % 56'sı 16 yıl ve üstü hizmete sahipler

Tablo 6: Toplam çalışma sürelerine göre

	Frekans	Yüzelik	Geçerli yüzelik	Kümülatif yüzelik
1-5 yıl	17	34,0	34,0	34,0
6-10 yıl	3	6,0	6,0	40,0
11-15 yıl	1	2,0	2,0	42,0
16 ve üstü	29	58,0	58,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılımları ise: %36'sı 1-5 yıl, %4'ü 6-10 yıl, %2'si 11-15 yıl, %58'i 16 yıl ve üstü

Tablo 7: Ücret düzeyine göre

	Frekans	Yüzelik	Geçerli yüzelik	Kümülatif yüzelik
2001-2500 TL	10	20,0	20,0	20,0
2501-3000 TL	25	50,0	50,0	70,0
3001 ve üstü	15	30,0	30,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Katılımcıların ücret düzeylerine göre dağılımı ise: %20'si 2001-2500 tl, %50'si 2501-3000 tl, %30'unun ise 3001 tl ve üstü

Tablo 8: Medeni durumlarına göre

	Frekans	Yüzelik	Geçerli yüzelik	Kümülatif yüzelik
Evli	34	68,0	68,0	68,0
Bekar	16	32,0	32,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı ise: %68'i evli, %32'si bekar.

3.3.1. Araştırmanın Anket Sorularının Sonuçları

Kamu Hizmet Sektöründe çalışanlardan, kurumlarındaki memnuniyetlerine dair genel bir değerlendirme yapmaları istenmiş. Bu amaçla çalışanlardan memnuniyetlerinin, çalışma hayatlarına etkisi, memnuniyetsizliklerin kaynağı ile ilgili değerlendirmeleri yapmaları istenmiştir. Katılımcıların çalışma hayatlarındaki memnuniyet düzeylerine dair düşüncelerini öğrenmek amacı ile ilgili sorular sorulmuştur.

Tablo 9: Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	15	30,0	30,0	30,0
Katılmıyorum	21	42,0	42,0	72,0
Kararsızım	3	6,0	6,0	78,0
Katılıyorum	10	20,0	20,0	98,0
Kesinlikle katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımları yeterlidir.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%30'u Kesinlikle Katılmıyorum, %42'si Katılmıyorum, %6'sı Kararsızım, %2'si Katılıyorum, %2'si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Çalışanların katılmama oranları oldukça yüksek %72

Tablo 10: Yeterli teknik altyapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	14	28,0	28,0	28,0
Katılmıyorum	27	54,0	54,0	82,0
Kararsızım	3	6,0	6,0	88,0
Katılıyorum	6	12,0	12,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yeterli teknik altyapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%28’i Kesinlikle Katılmıyorum, %54’ü Katılmıyorum, %6’sı Kararsızım, %12’si Katılıyorum, %0 Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Bu soruda da memnuniyetsizlik oranı oldukça yüksek

Tablo 11: Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	11	22,0	22,0	22,0
Katılmıyorum	15	30,0	30,0	52,0
Kararsızım	11	22,0	22,0	74,0
Katılıyorum	10	20,0	20,0	94,0
Kesinlikle Katılıyorum	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%22’si Kesinlikle Katılmıyorum, %30’u Katılmıyorum, %22’si Kararsızım, %20’si Katılıyorum, %6’sı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların yarısından fazlası memnuniyetsiz.

Tablo 12: Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum. (aydınlanma, ısınma, bina...)

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	32	64,0	64,0	64,0
Katılmıyorum	16	32,0	32,0	96,0
Kararsızım	1	2,0	2,0	98,0
Katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum. (aydınlanma, ısınma, bina...)” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%64’ü Kesinlikle Katılmıyorum, %32’si Katılmıyorum, %2’si Kararsızım, %2’si Katılıyorum, %0’ı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların tamamına yakını memnuniyetsiz. Çünkü çalışılan binanın depreme dayanıksız olması ve yıkılma ihtimalinin olması. Ancak yeni binanın tamamlanması ile kısa süre sonra bu sorun çözülecektir.

Tablo 13: Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	21	42,0	42,0	42,0
Katılmıyorum	15	30,0	30,0	72,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	90,0
Katılıyorum	5	10,0	10,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%42’si Kesinlikle Katılmıyorum, %28’i Katılmıyorum, %20’si Kararsızım, %10’su Katılıyorum, %0’ı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Bu soruda ise; memnun olanların oranı %10 ‘da kalmaktadır.

Tablo 14: Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle Katılmıyorum	9	18,0	18,0	18,0
Katılmıyorum	19	38,0	38,0	56,0
Kararsızım	8	16,0	16,0	72,0
Katılıyorum	13	26,0	26,0	98,0
Kesinlikle katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yöneticiler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı; %18’i Kesinlikle Katılmıyorum, %36’sı Katılmıyorum, %18’i Kararsızım, %26’sı Katılıyorum, %2’si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Bu soruda ise; katılımcıların yöneticilerle iletişim kurabilme oranı %30’larda kalmaktadır.

Tablo 15: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	18	36,0	36,0	36,0
Katılmıyorum	18	36,0	36,0	72,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	92,0
Katılıyorum	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

“İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.” sorusuna katılımcıların yanıtı;

%36’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %36’sı Katılmıyorum, %20’si Kararsızım, %8’i Katılıyorum, %0’ı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %8’i işlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıldığını düşünmektedir.

Tablo 16: Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	3	6,0	6,0	6,0
Katılmıyorum	6	12,0	12,0	18,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	32,0
Katılıyorum	26	52,0	52,0	84,0
Kesinlikle katılıyorum	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%6'sı Kesinlikle Katılmıyorum, %12'si Katılmıyorum, %14'ü Kararsızım, %52'si Katılıyorum, %16'sı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %70'e yakını yaptıkları işle topluma yararlı olduklarını düşünmektedirler

Tablo 17: Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	4	8,0	8,0	8,0
Katılmıyorum	5	10,0	10,0	18,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	38,0
Katılıyorum	23	46,0	46,0	84,0
Kesinlikle katılıyorum	8	16,0	16,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%8'i Kesinlikle Katılmıyorum, %10'u Katılmıyorum, %20'si Kararsızım, %46'sı Katılıyorum, %16'sı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %62'si sahip oldukları mesleki bilgi ve becerileri ile yaptıkları işte yararlı olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 18: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	21	42,0	42,0	42,0
Katılmıyorum	15	30,0	30,0	72,0
Kararsızım	5	10,0	10,0	82,0
Katılıyorum	6	12,0	12,0	94,0
Kesinlikle katılıyorum	3	6,0	6,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%42’si Kesinlikle Katılmıyorum, %30’u Katılmıyorum, %10’u Kararsızım, %12’si Katılıyorum, %6’sı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %18’ i yaptıkları iş ve eğitim düzeylerinin karşılığı olan ücreti aldıklarını düşünmektedirler.

Tablo 19: Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	8	16,0	16,0	16,0
Katılmıyorum	15	30,0	30,0	46,0
Kararsızım	8	16,0	16,0	62,0
Katılıyorum	17	34,0	34,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%16’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %30’u Katılmıyorum, %16’sı Kararsızım, %34’ü Katılıyorum, %4’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %38’i sorunlarını yöneticilerine aktarabildiklerini belirtmektedirler.

Tablo 20: Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	8	16,0	16,0	16,0
Katılmıyorum	13	26,0	26,0	42,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	62,0
Katılıyorum	17	34,0	34,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%16’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %26’sı Katılmıyorum, %20’si Kararsızım, %34’ü Katılıyorum, %4’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %38’i çalışmalarında idarecilerin desteğini aldıklarını belirtmektedirler.

Tablo 21: Çalışma arkadaşlarım ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	3	6,0	6,0	6,0
Katılmıyorum	4	8,0	8,0	14,0
Kararsızım	3	6,0	6,0	20,0
Katılıyorum	33	66,0	66,0	86,0
Kesinlikle katılıyorum	7	14,0	14,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Çalışma arkadaşlarım ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%6’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %8’i Katılmıyorum, %6’sı Kararsızım, %66’sı Katılıyorum, %14’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %80’ i çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurduklarını belirtmektedirler.

Tablo 22: Kurumumun personel politikalarını onaylıyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	20	40,0	40,0	40,0
Katılmıyorum	19	38,0	38,0	78,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	96,0
Katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Kurumumun personel politikalarını onaylıyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%40’i Kesinlikle Katılmıyorum, %38’i Katılmıyorum, %18’i Kararsızım, %4’ü Katılıyorum, %0’ı Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %22’si kurum politikalarını benimsediklerini belirtmektedirler.

Tablo 23: Yöneticilere iletilen sorunların çözülmektedir.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	12	24,0	24,0	24,0
Katılmıyorum	18	36,0	36,0	60,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	78,0
Katılıyorum	10	20,0	20,0	98,0
Kesinlikle katılıyorum	1	2,0	2,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yöneticilere iletilen sorunların çözülmektedir.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%24’ü Kesinlikle Katılmıyorum, %34’ü Katılmıyorum, %20’si Kararsızım, %20’si Katılıyorum, %2’si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %22’si yöneticilere ilettikleri sorunlarının çözüldüğünü belirtmektedirler.

Tablo 24: Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	17	34,0	34,0	34,0
Katılmıyorum	19	38,0	38,0	72,0
Kararsızım	10	20,0	20,0	92,0
Katılıyorum	2	4,0	4,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

“Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%34’ü Kesinlikle Katılmıyorum, %36’sı Katılmıyorum, %22’si Kararsızım, %4’ü Katılıyorum, %4’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %8’i kurumlarının beklentilerini karşıladığını belirtmektedirler.

Tablo 25: Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	13	26,0	26,0	26,0
Katılmıyorum	13	26,0	26,0	52,0
Kararsızım	9	18,0	18,0	70,0
Katılıyorum	13	26,0	26,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%6’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %24’ü Katılmıyorum, %20’si Kararsızım, %26’sı Katılıyorum, %4’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %30’u çalışanların denetlenmesini doğru bulduklarını belirtmektedirler.

Tablo 26: Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	21	42,0	42,0	42,0
Katılmıyorum	17	34,0	34,0	76,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	90,0
Katılıyorum	3	6,0	6,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%42’si Kesinlikle Katılmıyorum, %34’ü Katılmıyorum, %14’ü Kararsızım, %6’sı Katılıyorum, %4’ü Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %10’ u çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 27: Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	21	42,0	42,0	42,0
Katılmıyorum	17	34,0	34,0	76,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	90,0
Katılıyorum	3	6,0	6,0	96,0
Kesinlikle katılıyorum	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

“Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%36’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %26’sı Katılmıyorum, %24’ü Kararsızım, %12’si Katılıyorum, %2’si Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların sadece %10’ u kendilerinin duygu ve değerlerine saygı gösterildiğini belirtmektedirler.

Tablo 28: Yaptığım işten memnunum.

	Frekans	Yüzdeler	Geçerli yüzdeler	Kümülatif yüzdeler
Kesinlikle katılmıyorum	13	26,0	26,0	26,0
Katılmıyorum	10	20,0	20,0	46,0
Kararsızım	7	14,0	14,0	60,0
Katılıyorum	16	32,0	32,0	92,0
Kesinlikle katılıyorum	4	8,0	8,0	100,0
Toplam	50	100,0	100,0	

“Yaptığım işten memnunum.” sorusuna katılımcıların yanıtı ;

%26’sı Kesinlikle Katılmıyorum, %20’si Katılmıyorum, %14’ü Kararsızım, %32’si Katılıyorum, %8’i Kesinlikle Katılıyorum şeklinde olmuştur. Katılımcıların %40’ının yaptıkları işten memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Anket sorularına katılımcıların verdikleri cevapların genel olarak değerlendirmesini yapmak gerekirse;

Katılımcılara memnuniyet düzeylerine yönelik sorular yöneltilmiş, verilen cevaplara göre bazı noktalarda çalışanların sıkıntılarının olduğu ve memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu konular tespit edilmiştir. Bu konuların belli başlı olanları ise;

- Çalışanların, çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı,
- Çalıştıkları kurumda hak ettikleri maaşı aldıklarına inanmadıkları,
- Çalıştıkları kurumda hizmetin verilmesi ile ilgili kararlarda görüşlerinin dikkate alınmadığı
- Kurumlarınca uygulanan personel politikalarının beklentilerini karşılamadığı,
- Kurumlarının beklentilerine cevap veremediği,
- Kurumlarınca belirli periyotlarla verilen mesleki eğitimin yetersizliği gibi.

Bu konuların çalışanların memnuniyet düzeylerini olumsuz etkilediği ve bu konular ile ilgili daha ayrıntılı analizler gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle bu konuların çalışanların demografik özellikleri ile çapraz eşleştirme yaparak, sonuçlarının da analiz edilip tekrardan ayrıntılı bir değerlendirme yapmak gerekir.

Kurumların memnuniyet düzeylerinin artırılması için alınacak önlem ve yapılması gereken çalışmalar hakkında bilgilendirmeler ve değerlendirmeler yapmak gerekecektir.

3.3.2. Araştırmanın Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik testi (demografik özellikler hariç tutulmuştur), SPSS Alfa Güvenilirlik Testi ile yapılmış olup, sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 29: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi

Güvenirlilik Değeri Alpha	Maddelerin Sayısı
,928	24

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo 29' da faktörün güvenilirliğinin yirmi dört soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Alfa değeri= 0,928 değeri olduğu görülmektedir.

Tablo 30: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı (Item-Total Statistics)

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde – Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
1.Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.	58,0600	239,894	,688	,923
2.Yeterli teknik altyapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.	58,2600	247,666	,597	,925
3.Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri isime katkı sağlamakta	57,7000	240,745	,623	,925
4.Gerekli materyallere Rahatlıkla ulaşmaktayım.	57,8400	250,627	,393	,928
5.Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum.(aydınlanma, ısınma,bina....)	58,8600	251,878	,657	,925
6.Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.	58,3200	244,385	,642	,924
7.Yöneticilerle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	57,7200	239,063	,727	,923
8.isler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.	58,2800	244,491	,685	,924
9. Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.	56,6800	247,691	,491	,927
10.Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.	56,7600	242,594	,620	,925
11.Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.	58,1800	244,518	,501	,927
12.Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.	57,4800	239,438	,671	,924

13.Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum.	57,4400	236,986	,748	,922
14. Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım.	56,5400	249,029	,492	,927
15.Çalışma arkadaşlarımla iş haricinde de sosyal ilişkilerimiz devam etmektedir.	57,0000	255,429	,240	,931
16.Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.	58,4200	247,718	,638	,925
17.İsimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum.	57,7000	252,418	,356	,929
18.Yöneticilere iletilen sorunlar çözülmektedir.	57,8800	238,067	,759	,922
19.Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.	58,2200	242,420	,686	,924
20. Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.	57,7200	240,083	,621	,925
21.Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum.	57,4400	254,496	,241	,931
22.Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.	58,3200	247,691	,491	,927
23.Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.	58,1000	240,337	,694	,923
24.Yaptığım işten memnunum	57,5200	236,500	,651	,924

Tablo 30'da Güvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo:29'da faktörün güvenilirliğinin yirmi dört soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=**0,928**değeri olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik Alfa Değeri 0,70 değeri üzerinde olduğundan anket sorularının anlamlı yani doğru ve isabetli olduğu görülmüş, bu nedenle anket sorularının değişmesi yada anket sorularından çıkarmalar gerekmediği ortaya çıkmıştır.

Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir. Buradan da Madde Silinirse Alfa Değeri'nden (**0,928 değeri**) yüksek çıkan soruların anketten çıkarılmasının anketin bütünlüğü açısından daha faydalı olacağı sonucuna ulaşılmaktadır

Tablo 31: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik Değeri	Maddelerin sayısı
,934	22

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo 31' de faktörün güvenilirliğinin yirmi iki soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Alfa değeri=**0,934** değeri olduğu görülmektedir.

Tablo 32: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde – Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
1.Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.	51,9400	219,609	,687	,930
2.Yeterli teknik alt yapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.	52,1400	227,225	,589	,932
3.Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta	51,5800	220,738	,612	,931
4.Gerekli materyallere rahatlıkla ulaşmaktayım.	51,7200	229,512	,403	,935
5.Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum.(aydınlanma, ısınma, bina....)	52,7400	230,890	,666	,932
6.Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.	52,2000	223,796	,645	,931

7.Yöneticilerle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	51,6000	219,224	,713	,930
8.isler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.	52,1600	223,239	,712	,930
9.Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.	50,5600	226,904	,495	,933
10.Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.	50,6400	221,786	,631	,931
11.Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.	52,0600	224,098	,498	,934
12.Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.	51,3600	219,337	,665	,930
13.Çalışmalarım da idarecilerin desteğini alıyorum.	51,3200	216,916	,745	,929
14.Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım.	50,4200	229,065	,467	,934

15.Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.	52,3000	226,867	,647	,931
16.İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum.	51,5800	231,596	,355	,936
17.Yöneticilere iletilen sorunlar çözülmektedir.	51,7600	217,778	,761	,929
18.Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor	52,1000	222,255	,677	,930
19.Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.	51,6000	220,082	,612	,931
20.Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.	52,2000	226,204	,517	,933
21.Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.	51,9800	219,530	,709	,930
22.Yaptığım işten memnunum	51,4000	215,755	,666	,931

Tablo 32’deGüvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo:31’de faktörün güvenilirliğinin yirmi iki soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerin Güvenilirlik Alfa Değeri=0,934 değeri olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte alfa katsayısı yalnız başına yeterli değildir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir. Buradan da Madde Silinirse Alfa Değeri’nden (0,934 değeri) yüksek çıkan soruların anketten çıkarılmasının anketin bütünlüğü açısından daha faydalı olacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 33: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi

Güvenilirlik Değeri	Maddelerin sayısı
0,936	20

Güvenilirlik Analizi tablosu olan Tablo 33’ te ise; faktörün güvenilirliğinin yirmi soru üzerinden değerlendirildiğinde Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Alfa değeri=**0,936** değeri olduğu görülmektedir

Tablo 34: Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı

	Madde silinirse ölçeğin ortalaması	Madde silinirse ölçeğin varyansı	Düzeltilmiş madde – Toplam korelasyon	Madde silinirse Alfa değeri
1.Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.	46,9200	193,667	,696	,932

2.Yeterli teknik alt yapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.	47,1200	201,291	,582	,934
3.Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta	46,5600	195,721	,590	,934
4.Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum.(aydınlama, ısınma, bina...)	47,7200	204,655	,662	,934
5.Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.	47,1800	197,253	,669	,932
6.Yöneticilerle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.	46,5800	193,310	,722	,931
7.İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.	47,1400	197,796	,695	,932
8.Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.	45,5400	200,784	,495	,935
9.Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.	45,6200	195,914	,634	,933

10.Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.	47,0400	198,121	,499	,936
11.Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.	46,3400	193,127	,682	,932
12.Çalışmalarım da idarecilerin desteğini alıyorum.	46,3000	191,194	,752	,931
13.Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım.	45,4000	202,898	,464	,936
14.Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.	47,2800	201,185	,629	,933
15.Yöneticilere iletilen sorunlar çözülmektedir.	46,7400	192,156	,763	,931
16.Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.	47,0800	196,402	,679	,932
17.Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.	46,5800	194,289	,614	,934

18. Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.	47,1800	200,232	,514	,935
19. Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.	46,9600	194,121	,701	,932
20. Yaptığım işten memnunum	46,3800	189,955	,676	,932

Tablo 34’de Ölçek Maddelerinin Güvenilirlik Testi Seviyeleri Dağılımı tablosunda Alfa Değeri $>0,936$ olan soru bulunmadığı görülmektedir. Tablo 34’de 20 soru ile istenilen sonuca ulaşılacağı Güvenilirlik değeri $=,936$ ve altında çıkan soruların ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçebileceği sonucuna varılabilir.

3.3.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizleri

Araştırmada çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, statüleri ve kıdemleri gibi faktörlerin sorulara verdikleri cevaplarda anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını daha iyi analiz edebilmek için bu bölümdeki tablolar bize yardımcı olacaktır. Bağlı oldukları kuruma göre algılarının değişebileceği ve sırf bu etkiden dolayı memnuniyet düzeylerinin farklı olabilecekleri üzerinde, anketin değerlendirilmesinin bu bölümdeki tablolarla açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

Tablo 35: Çalışanların Görev Tanımı ve Yetki Dağılımı Yeterlidir. Statüleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.	Statünüz nedir?			Toplam
	Memur	Uzman/uzman yardımcısı	Müdür/müdür yardımcısı	Memur
Kesinlikle Katılmıyorum %	3 23,1%	11 32,4%	1 33,3%	15 30,0%
Katılmıyorum %	4 30,8%	16 47,1%	1 33,3%	21 42,0%
Kararsızım %	1 7,7%	2 5,9%	0 ,0%	3 6,0%
Katılıyorum %	4 30,8%	5 14,7%	1 33,3%	10 20,0%
Kesinlikle katılıyorum %	1 7,7%	0 ,0%	0 ,0%	1 2,0%
Toplam %	13 100,0%	34 100,0%	3 100,0%	50 100,0%

Statülerine göre verilen cevapta; memur unvanlıların memnuniyetlerinin diğerlerine göre daha fazla olduğu görülmektedir. Kariyer meslek grubuna dahil olan uzmanlar görev tanımlamalarının memur statüsünde olanlardan farklı olmamasından rahatsızlık duymaktadırlar. Vergi dairesi çalışanlarının amiri konumundaki müdür ve müdür yardımcıları ise; Üstlendikleri sorumluluk ile yetkileri arasındaki ters orantıdan dolayı memnuniyetsizle

Tablo 36 : Çalıştığım Ortamın Fiziksel Koşullarından Memnunum (aydınlanma, ısınma, bina....). Kurumdaki Çalışma Süreleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

		Kurumdaki çalışma süreniz nedir?				Toplam 1-5 yıl
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü	
Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum.(aydınlanma, ısınma, bina...)	Kesinlikle katılmıyorum	12	1	1	18	32
	Katılmıyorum	7	0	1	8	16
	Kararsızım	0	0	0	1	1
	Katılıyorum	0	0	0	1	1
Toplam		19	1	2	28	50

Çalışma ortamının fiziksel koşullarından memnuniyetsizliğin bu denli yüksek olunmasının nedeni ise; Çalışılan binanın sağlam olmaması her an yıkılma riskinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Ancak yeni binaya kısa bir süre sonra taşınılacığından bu sorun ortadan kalkmış olacaktır.

Tablo 37: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.		Cinsiyetiniz nedir?		Toplam Kadın
		Kadın	Erkek	
Kesinlikle katılmıyorum		4	14	18
	%	33,3%	36,8%	36,0%
Katılmıyorum		4	14	18
	%	33,3%	36,8%	36,0%
Kararsızım		3	7	10
	%	25,0%	18,4%	20,0%
Katılıyorum		1	3	4
	%	8,3%	7,9%	8,0%
Toplam		12	38	50
%		100,0%	100,0%	100,0%

Hem bayanların hem de erkeklerin memnuniyetsizlik oranlarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 38: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Statü İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.		Statünüz nedir?			Toplam
		Memur	Uzman/uzman yardımcısı	Müdür/müdür yardımcısı	Memur
	Kesinlikle katılmıyorum	3	13	2	18
	%	23,1%	38,2%	66,7%	36,0%
	Katılmıyorum	7	11	0	18
	%	53,8%	32,4%	,0%	36,0%
	Kararsızım	1	8	1	10
	%	7,7%	23,5%	33,3%	20,0%
	Katılıyorum	2	2	0	4
	%	15,4%	5,9%	,0%	8,0%
Toplam		13	34	3	50
%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

“İşlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı”na dair memur statüsünde olanların memnuniyetsizlik oranlarının yüksek olmasının ana nedeni; uzman / uzman yardımcısı statüsünde olanlarla aynı işi yapmalarına rağmen daha az ücret almalarının etkili olduğu düşünülmektedir.

Tablo 39: İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır. Kurumdaki Çalışma Süresi İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır		Kurumdaki çalışma süreniz nedir?				Toplam
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü	1-5 yıl
Kesinlikle katılmıyorum		8	1	1	8	18
	%	42,1%	100,0%	50,0%	28,6%	36,0%
Katılmıyorum		4	0	0	14	18
	%	21,1%	,0%	,0%	50,0%	36,0%
Kararsızım		6	0	1	3	10
	%	31,6%	,0%	50,0%	10,7%	20,0%
Katılıyorum		1	0	0	3	4
	%	5,3%	,0%	,0%	10,7%	8,0%
Toplam		19	1	2	28	50
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

İşlerin dengeli ve adil bir şekilde dağıtılmadığı konusunda çalışma süreleri ne olursa olsun bütün çalışanların hem fikir oldukları görülmüştür.

Tablo 40: Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum		Yaşınız nedir?				Toplam
		25 ve altı	26-35	36-45	46 ve üstü	
Kesinlikle katılmıyorum		0	1	1	1	3
	%	,0%	5,9%	9,1%	5,3%	6,0%
Katılmıyorum		0	2	1	3	6
	%	,0%	11,8%	9,1%	15,8%	12,0%
Kararsızım		0	5	1	1	7
	%	,0%	29,4%	9,1%	5,3%	14,0%
Katılıyorum		2	7	7	10	26
	%	66,7%	41,2%	63,6%	52,6%	52,0%
Kesinlikle katılıyorum		1	2	1	4	8
	%	33,3%	11,8%	9,1%	21,1%	16,0%
Toplam		3	17	11	19	50
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

‘Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum’ sorusuna yaşlarına göre çalışanların verdikleri cevapta en memnuniyetsiz grubun 26-35 yaş aralığındaki çalışanların olduğu görülmektedir.

Tablo 41.: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.	Yaşınız nedir?				Toplam
	25 ve altı	26-35	36-45	46 ve üstü	
Kesinlikle katılmıyorum	0	9	3	9	21
	% ,0%	52,9%	27,3%	47,4%	42,0%
Katılmıyorum	0	4	5	6	15
	% ,0%	23,5%	45,5%	31,6%	30,0%
Kararsızım	1	1	1	2	5
	% 33,3%	5,9%	9,1%	10,5%	10,0%
Katılıyorum	1	3	1	1	6
	% 33,3%	17,6%	9,1%	5,3%	12,0%
Kesinlikle katılıyorum	1	0	1	1	3
	% 33,3%	,0%	9,1%	5,3%	6,0%
Total	3	17	11	19	50
	% 100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum sorusuna verilen cevaplarda,26 yaş ve üstü çalışanların memnuniyetsizlik oranlarının yüksek olduğu görülmüştür. 25 yaş altı çalışanların memnuniyet düzeylerinin yüksek olmasının nedeni ise; genç nüfusun ve işsizliğin fazla olduğu ülkemizde genç yaşta kamuda işe girip, tatminkar bir ücret almaları olduğu düşünülmektedir.

Tablo 42: Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.		Cinsiyetiniz nedir?		Toplam	
		Kadın	Erkek	Kadın	
Kesinlikle katılmıyorum		4	17	21	
	%	33,3%	44,7%	42,0%	
Katılmıyorum		4	11	15	
	%	33,3%	28,9%	30,0%	
Kararsızım		2	3	5	
	%	16,7%	7,9%	10,0%	
Katılıyorum		2	4	6	
	%	16,7%	10,5%	12,0%	
Kesinlikle katılıyorum		0	3	3	
	%	,0%	7,9%	6,0%	
Toplam			12	38	50
		%	100,0%	100,0%	100,0%

Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum sorusuna cinsiyete göre verilen cevaplarda; erkekler bayanlara oranla daha fazla memnuniyetsiz olsalar da genel olarak memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 43: Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım. Yaş İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım	Yaşınız nedir?				Toplam
	25 ve altı	26-35	36-45	46 ve üstü	
Kesinlikle katılmıyorum	0	1	1	1	3
%	,0%	5,9%	9,1%	5,3%	6,0%
Katılmıyorum	0	1	1	2	4
%	,0%	5,9%	9,1%	10,5%	8,0%
Kararsızım	0	1	0	2	3
%	,0%	5,9%	,0%	10,5%	6,0%
Katılıyorum	2	12	8	11	33
%	66,7%	70,6%	72,7%	57,9%	66,0%
Kesinlikle Katılıyorum	1	2	1	3	7
%	33,3%	11,8%	9,1%	15,8%	14,0%
Toplam	3	17	11	19	50
%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım sorusuna verilen cevaplar da genel olarak memnuniyet oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 44: Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum. Cinsiyet İle İlgili Çapraz Tablo Analiz

Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.		Cinsiyetiniz nedir?		Total		
		Kadın	Erkek	Kadın		
	Kesinlikle katılmıyorum		4	16	20	
		%	33,3%	42,1%	40,0%	
	Katılmıyorum		4	15	19	
		%	33,3%	39,5%	38,0%	
	Kararsızım		4	5	9	
		%	33,3%	13,2%	18,0%	
	Katılıyorum		0	2	2	
		%	,0%	5,3%	4,0%	
	Toplam			12	38	50
			%	100,0%	100,0%	100,0%

Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum sorusuna cinsiyete göre verilen cevaplarda genel olarak memnuniyetsizlik oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 45: Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum. Kurumdaki Çalışma Süreleri İle İlgili Çapraz Tablo Analizi

Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.		Kurumdaki çalışma süreniz nedir?				Total 1-5 yıl
		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16 ve üstü	
	Kesinlikle katılmıyorum	6	1	1	12	20
	%	31,6%	100,0%	50,0%	42,9%	40,0%
	Katılmıyorum	7	0	0	12	19
	%	36,8%	,0%	,0%	42,9%	38,0%
	Kararsızım	5	0	1	3	9
	%	26,3%	,0%	50,0%	10,7%	18,0%
	Katılıyorum	1	0	0	1	2
	%	5,3%	,0%	,0%	3,6%	4,0%
Toplam		19	1	2	28	50
%		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

‘Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum .’ sorusuna çalışma sürelerine göre verilen cevapta çalışanların tamamına yakınının memnuniyetsiz olduğu görülmektedir.

Çalışanlar; kadın-erkek, yaş, eğitim durumu ve kıdem vb. demografik özelliklerine göre değerlendirildiğinde sorulara verilen cevaplar açısından farklılıklar göstermediği, ancak personel-yönetici(statü) ayırımı içinde değerlendirildiğinde bakış açılarının soruya verilen cevaplar açısından bazı farklılıklar gösterdiği tablolardan açıkça görülmektedir.

Vergi Dairesi çalışanları ile yapılan anket çalışmasının sonuçları değerlendirildiğinde; Anketin ilk bölümündeki demografik özelliklerle ilgili 8 soruya göre katılımcıların;

- %80'inin maaşlarının 2.500 TL üstü olduğu
- %25'inin bayan olduğu
- %68'inin uzman /uzman yardımcısı, %6'ının yönetici statüsünde olduğu
- %40'ının 35yaş altı, %38'inin 46 yaş üstü olduğu
- %66'sının lisans, %18'inin yüksek lisans mezunu olduğu
- %38'inin çalışma süresi 1-5 yıl arası iken, %56'sının çalışma süresi 16 yıl ve üstü olduğu
- %68'inin evli, %32'sinin bekar olduğu

Katılımcılar cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde;

- Çalıştıkları kurumdan memnun olduklarını ama çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını,
- Çalıştıkları kurumda hak ettikleri maaşı alamadıklarını,
- Kurumlarınca hizmetin verilmesi ile ilgili kararlarda görüşlerinin dikkate alınmadığı,
- Kurumlarının personel politikalarını onaylamadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılar yaşlarına göre değerlendirildiğinde;

- Yaptıkları işle topluma yararlı olduklarını
- Çalışanlar hak ettikleri maaşı alamadıklarını
- Çalışma arkadaşları ile karşılıklı uyum içinde çalıştıklarını

Katılımcılar statülerine (unvanlarına) göre değerlendirildiğinde;

- Çalıştıkları kurumdan memnun olmakla birlikte; işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığını düşünmektedirler.
- Çalışanlar görev tanımı ve yetki dağılımının yetersiz olduğunu düşünmektedirler.

Katılımcılar kıdemlerine (çalışma sürelerine) göre değerlendirildiğinde;

- Çalışanlar işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı,
- Çalışanların kurumlarının personel politikalarını onaylamadığı,
- Kurumlarının çalışanların beklentilerine cevap veremediği,
- Çalışma ortamının fiziksel koşullarının yetersiz olduğu

Tabloların tamamı üzerinde genel bir değerlendirme yapmak gerekirse;

- Kamu Hizmet Sektörünün belli başlı kurumlarından olan vergi dairesinin çalışanları üzerinde yapılan memnuniyet düzeylerini belirleme çalışmalarında genel olarak yaptıkları işten memnun oldukları,
- Memnuniyetsizlik duyulan konuların önem derecesinin yüksek olduğu görülmüştür
- Özellikle statü, yani personel ve yönetici ayrımı açısından memnuniyet düzeylerine bakıldığında yöneticiler anketi kanaatlerini ve kaygılarını objektif olarak yansıtarak cevaplandırmışlardır.

Kamu Hizmet Sektöründe vergi dairesi çalışanlarının memnuniyet düzeyleri olumsuz çıkan konu başlıkları ve çözümlerine dair açıklamalar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların, çalıştıkları kurumda işlerin dengeli ve adil şekilde dağıtılmadığı konusunda, çalışan motivasyonunu artırma yönelik öncelikli olarak iletişim

kanallarının geliştirilmesine önem verilmeli ve bununla ilgili projeler hayata geçirilmelidir. GIB, acilen var olan çalışan öneri sistemini (bireysel ve grup öneri ve şikayetler için) etkinleştirmeli, “Çalışan Öneri Sistemi”, tüm çalışanlarca mevzuat, iş ve çalışma ortamı ile ilgili konularda yeni fikirlerin önerildiği, gelen önerilerin değerlendirildiği ve öneri sahiplerinin ödüllendirilebildiği web tabanlı bir uygulamadır. Çalışan Öneri Sistemi ile çalışanların katılımı ve yetkinliğinin geliştirilmesi, kurumsal iç iletişimin güçlendirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi, var olan kaynakların daha akılcı kullanılması ile tasarruf sağlanmış olacaktır.

- Hizmetlerin etkin bir şekilde sunulabilmesi için değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla fiziki çalışma ortamları yenilenmelidir. Çalışma ortamlarının uygun ve standart hale getirilmesi sağlanarak, modern bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bu bağlamda iyileştirilmiş çalışma ortamları çalışanların performansını ve motivasyonunu artıracak gibi mükellefin idareye bakış açısını daha da olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Belirli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalı, çalışanların yeni proje teklifleri ve sürekli iyileştirmeye yönelik öneriler sunmaları teşvik edilmeli, dengeli ve adil iş dağıtımı ve organizasyonunun yapılması gibi hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

- Hak ettikleri maaş almadıklarına inanan çalışanların memnuniyeti için, Unvanlara göre görev ve sorumlulukların tanımı yeniden yapılmalıdır. Performansa dayalı ücret politikaları çerçevesinde çalışan ile çalışmayan ayırt edilmesi ve ücret düzeyinin belirlenmesinde performans esas alınmalıdır. Maaş ve diğer ödemeleri iyileştirilmeli, özellikle eşit işe eşit ücret sloganı ile yola çıkmış ancak uygulamada görev tanımının tam yapılmaması aynı işi yapanların farklı ücretler alması çalışma barışını bozmuştur. Çalışanların en büyük rahatsızlığı ise; statüleri arttıkça sorumlulukları artmakta ama alınan maaşlar artmamakta hatta düşmektedir. Yöneticiler çalışanlarından düşük ücret almaktalar. Özlük haklarının iyileştirmesi ile ilgili talepler dikkate alınmalıdır.

- Çalıştıkları kurumda hizmetin sunulması ile ilgili kararlara katılma olanağının verilmediği konusunda ise; yöneticiler tarafından çalışanların fikirleri sorulmalı, mevzuat ve hizmetin sunulması ile ilgili kararlarda uygulayıcı olan çalışanların katılımları sağlanmalı, çalışanların kendilerini göstermelerine, yeteneklerini ortaya çıkarmalarına imkan verilmeli. Ayrıca, çalışanlar arasında iletişimin güçlendirilmesi amacıyla hayata geçirilen “Çalışan İletişim Platformu”nun etkinliği artırılarak; mevzuat ve çalışma konularına dair paylaşımların yanı sıra duyuru ve ilan gibi sosyal konularda güncel iletişim imkanı sağlanması ve kullanımının yaygınlaştırılması ile çalışan motivasyonuna olumlu katkılar sağlanacak. Böylece kurum içi iletişim artırılmış olacaktır.

- Kurum çalışanları ile uyumlu personel politikalarının olmadığı konusunda ise, çalışanlara yönelik personel politikalarını geliştirmek ve uygulanabilirliği sağlanmak adına ortak katılım bilinci oluşturulmalı, çalışanların kurumları ile özdeşleşerek gurur duymaları sağlanmalı, kariyer yolları açık ve belli olmalıdır. (Sürekli gelişim sağlanmalı)

- Yönetimin çalışanların beklentilerine cevap veremediği konusunda; yöneticiler, stresten uzak bir atmosferde, çalışanları başarılarından dolayı takdir etmeli, yeterince iyi olmadıklarında motive edilmeli, çalışanın beklentilerini karşılama karşılıklı fikir alış-verişinde (beyin fırtınası, ekip çalışması vs.) bulunulmalı, çalışanların çalıştıkları birimlerle ilgili kararların alınmasında inisiyatif kullanma hakkı olmalı ve yetkilendirme de inisiyatif kullanılmalıdır. Yönetim tarafından iyileştirici adımlar atılmalıdır.

- Çalışanların belirli periyotlarla verilen eğitimleri yeterli bulunmaması nedeni ile GİB, ihtiyaç ve öncelikler ile gelen talep ve önerileri dikkate alarak, eğitim plan ve programlarını belirlemelidir. Çalışanların hem mesleki hem de kişisel becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler düzenlenmeli daha sonra da memnuniyet oranını saptamak amacıyla anketler uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimlerle, personelin dinamik vergi mevzuatı karşısında yetkinliklerini artırmak,

hizmetin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyumunu sağlamak ve üst görevlere hazırlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan anketler sonucunda çalışanların memnuniyet düzeylerinin ortaya konulurken bazı noktalarda memnuniyetsizlikler görülmüştür. GİB, çalışanların beklentilerini yasal mevzuat ve kurum imkanları ölçüsünde mümkün olan en üst düzeyde karşılayabilmeli ve çalışma koşullarını daha da iyileştirerek çalışan memnuniyetini artıracakđı düşünölmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatı, kişinin yaşamının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.. İş ortamındaki memnuniyet ya da memnuniyetsizlik yaşamını geri kalanını etkilemektedir. Hem ailevi hem de sosyal yaşantısına tesir etmektedir. Kaliteli bir yaşamın en önemli unsurlarından biri de çalışma hayatındaki memnuniyet düzeyi ise; yapılan işten öncelikle zevk alınmalı yani kişi işini severek yapmalı. Ayrıca kişi kendi bilgi ve becerilerine uygun bir işte çalışırsa, başarılı olur. Başarı beraberinde mutluluk, doyum ve memnuniyeti getirir.

Bunun tam tersi bir durumda ise; işinden memnun olmayanlar mutsuz ve doyumсу çalışanlardır. Bunlar işyerinde bulunmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlanmamakta ve işten kaçma, işe geç gelme, problem çıkarma gibi davranışlar göstermektedirler. Kurumlar için çalışanları hem katma değer hem de maliyet unsurudur. Yani mutsuz ve sorunlu çalışanlar, beraberinde verimsizliği ve memnuniyetsizliği getirerek kurumlara da zarar vermektedirler.

Günümüzde kamu hizmet sektörü; kaliteli etkin ve verimli bir kamu hizmeti için öncelikle insan faktörüne önem vermektedir. İnsan merkezli bu yönetim tarzında her şey çalışanın mutluluğu ve memnuniyeti içindir. Artık kamu kurumları esnek yönetim ve hizmet anlayışı ile değişikliklere anında uyum sağlayan tüm çalışanların katılımına açık kurumlara dönüşmüşlerdir. Memnun çalışanlar başarılı kurumlar demektir. Kurumlarına bağlı, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkilere sahip çalışanları olan kurum memnuniyeti yakalamış demektir.

Çalışmamızda, katılımcılar tarafından dile getirilen memnuniyetsizliklerin giderilmesi ve memnuniyet düzeyinin yakalanması için yapılabilecekler başlıklar halinde aşağıya çıkarılmıştır. Bunlar:

Belirli Periyotlarla Verilen Eğitimlerle İlgili Hususlar;

- Var olan sürekli eğitimlerin daha nitelikli ve verimli olması sağlanmalı. Verilen eğitimlerin verimliliği izlenmeli, eğitimcilerinde eğitimi önemsenmeli, eğitimler vermiş olmak için değil, faydalı ve gerekli olduğu için verilmeli

- Çalışanlara çağın gereklerine uygun yeniliklere adapte olacakları mesleki ve kişisel becerilerini geliştirmelerine yönelik eğitimler verilmeli.

Çalışanların Motivasyonunu Artırmaya Yönelik Hususlar;

- Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu sağlamalı. Çalışanların başarıları takdir edilirken, başarısızlıkların üstesinden çalışanlar motive edilerek gelinmeli.
- Stressiz bir iş ortamı sağlanmalı
- Çalışanların iş arkadaşları ile sağlıklı iletişim kurmaları sağlanmalıdır.
- Kurum kültürünü çalışanlara benimseterek, kurumsal bağlılık ve çalışanların kurumları ile gurur duymaları sağlanmalıdır.
- Yönetim tarafından sosyal ve kültürel aktivitelere önem verilmeli.
- Çalışanlar ile yöneticiler arasında sağlıklı bir iletişim sağlanmalı.
- Belirli aralıklarla çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalıdır.
- Yöneticiler çalışanları desteklemeli, dinlemeli, yardımcı olmalı, işbirliğine gitmeli, güvenmeli, onlara karşı açık olmalı

Kurumsal Olarak Yapılması Gereken Hususlar;

- Var olan çalışan öneri sisteminin (öneri ve şikayetler için) etkinliği artırılmalı.
- Çalışanlara yönelik personel politikaları geliştirmeli ve uygulanmalı.
- Kariyer olanakları sağlanmalı.

Kararlara Katılma İle İlgili Yapılması Gereken Hususlar;

- Yöneticilerce çalışanların fikirleri alınmalı, mevzuat ve hizmetin sunulması ile ilgili kararlara çalışanların katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanın beklentilerini karşılamada fikir alış-verişinde bulunmalı, .
- İnisiyatif kullanma hakkı bizzat o işi yapanda olmalıdır.
- Çalışan ile yönetici arasında sağlıklı bir iletişim olmalı. Çalışanlar en küçük sorunlarını bile yöneticiye anlatabilmeli. Yönetici ile çalışan arasındaki paylaşımların aralarında kalması gizlilik esas alınmalıdır.
- Yetkilendirme de inisiyatif kullanılmalıdır.
- Çalışanların işleri ilgili proje ve önerileri sunabilmeleri kurumları ve yöneticilerince teşvik edilmelidir.

Çalışma Koşulları İle İlgili Yapılması Gereken Hususlar;

- İş ortamı çalışanları mutlu edecek şekilde dizayn edilmeli veya gerekli yenilikler yapılmalıdır.
- Çalışanlar arasında dengeli ve adil iş dağılımı sağlanmalıdır.

Maaş ve Özlük Hakları İle İlgili Yapılması Gereken Hususlar;

- Çalışanların maaş ve özlük haklarının ele alınması sağlanmalıdır. Günümüzde de kabul gören performansa dayalı ücret politikaları çerçevesinde çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi ve ücret düzeyinin performans odaklı olarak tespit edilmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yönetim tarafından maaş ve diğer ödemeleri iyileştirici projeler ortaya koyulmalı,

Yukarıda değinilen konular yerine getirildiğinde çalışanlar üzerinde olumlu bir etki sağlanarak, kurumlarına olan bağlarını da arttıracaktır. Kurumunu sahiplenen ve

işinden memnun olan çalışanlar daha iyi performans gösterecektir. Çalışanların performanslarının dikkate alınması motive edici bir unsur olarak kullanılmalıdır.

Sonuç olarak: Kamu hizmetlerinin kaliteli, etkin ve verimli sunulması, iç ve dış paydaşların memnun olabilmesi için öncelikle iç paydaşların yani çalışanların memnun olması gerekir. Çalışmamıza katılan çalışanların buldukları kurumda çalışmaktan memnun oldukları görülmekte, bunda en önemli etkenin kamunun iş garantisinin olması, çalışma saatlerinin standart olması gibi hususlar etkili olmaktadır. Huzurlu bir çalışma ortamı ve memnun çalışanlar, hizmetin kaliteli sunulmasını sağlayacaktır. Kaliteli kamu hizmeti alan vatandaş demek memnun ve mutlu toplum demektir.

KAYNAKLAR

AY, Canan ve Aylin Gülgün; (1999), "Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında Etken Bir Araç Olarak İş Tatmini", Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 289.

BARUTÇUGİL İ., 2004. Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları

BAŞARAN, İ.E. (1982). Örgütsel davranış. Ankara: Gül.

BAŞARAN, İ.E. (1991). Örgütsel davranış. Ankara: Gül.

DENHARDT, Robert B. ve Janet V. Denhardt; (2000),” The New Public Service: Serving Rather than Steering “, Public Administration Review, Vol. 60, No. 6, pp. 550

Devlet Memurları Kanunu mad:4-5 (657 sayılı)

DOĞAN S.(2005) Çalışan İlişkileri Yönetimi, İstanbul Kare Yayınları

ERSEN,Haldun; Kurumsal Yönetimin Yol Haritası 2014 yolda kitap

FINDIKÇI, İlhami; (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.Basım, Alfa Basım Yayınları, İstanbul

GEDİKLİ Dr. Bülent, Kamu Harcama Yönetiminde Kalite, Yaklaşım Yayıncılık, Ocak 2001

GEMİ (Gelir İdaresinde Kalite Yönetimine Giriş İçin Teknik Destek Projesi) 2012

GİB 2007 “Mükellef Hizmetleri Temel Teknikleri” Kitabı EYLÜL 2010, Ankara

GİRİTLİ, İ.P.Bilgen ve T.Akgüner; (2001), İdare Hukuku, Der Yayınları

Gonzalez, Jose Varela & Garazo, Terasa Garcia (2006) Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior, International Journal of Service Industry Management, Vol.17,NO.1 s:26-28

GÖZLER, Kemal; (2003), İdare Hukuku, Ekin Kitabevi, 2. cilt

GÖZLÜ Sıtkı;(1996) “Kamu Hizmeti Veren Kuruluşlarda Toplam Kalite Yönetimi”
Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara

GÖZÜBÜYÜK, A.Şeref; (2009), Yönetim Hukuku, Turan Yayınevi,

GÜNDAY, Metin; (2003), İdare Hukuku, İmaj Yayıncılık,

İMAİ Masaaki ; KAİZEN “ Japonya’nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı “,6. Baskı,
Kalder Yayınları, Mart 2014 Ankara

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

KARAHANOGULLARI, Onur; Kamu Hizmeti (Kavramsal ve Hukuksal Rejim),
Turhan Kitabevi, Ankara, 2002

KESER, A. (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon Ve Yaşam Tatmini. Bursa: Alfa
Akademi Yayınları

LOCKE, Edwin A.; “The Nature and Cause of Job Satisfaction”, M. D. Dunnette
(Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally,

ODYAKMAZ, Z.,Ü.Kaymak ve İ.Ercan; (2009), Anayasa Hukuku İdare Hukuku,
İkinci Sayfa Basımevi

ONAR, S. İdare Hukukunun Umumi Esasları, İstanbul, 1966

ÖZER, P. S. ve ÖZDEMİR, P. Ö. (2007). “Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri,
Tanımı ve Özellikleri”, Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar,
ed. Ş. Gümüšoğlu, İ. Pırnar, P. Akan ve A. Akbaba, ss. 2-28, Detay Yayıncılık,
Ankara.

SOLMUŞ T.(2004) İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, İstanbul Beta
Yayınları

ŞİMŞEK, Muhittin; (2001), “Toplam Kalite Yönetimi”, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı,
Alfa Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK,Muhittin; (2007) Toplam Kalite Yönetimi,5. Basım, Alfa Yayınları Ekim

TELMAN, N. & ÜNSAL, P. (2004). Çalışan memnuniyeti. İstanbul: Epsilon

TÜRK DİL KURUMU; (1992), Türkçe Sözlük, Milliyet Tesisleri, 1.Basım, İstanbul

YEGEL ÇAKIR Sinem ve TEMEL EĞİNLİ Ayşen “Memnun Çalışanlar-Memnun Müşteriler” Detay Yayıncılık 2010 Ankara

İKİNCİL YAYINLAR

AYDIN Ercüment ve ÖKTEM Mustafa Kemal “ Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi Üzerine “ Sosyo-ekonomi / 2009-1 / 090107

BEKTAŞ Hakan ve ULUTÜRK AKMAN Sema “Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi” İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi, sayı:18, 2013

BOZKURT, Rıdvan (1993), "Hizmet Endüstrilerinde Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları", Önce Kalite, Nisan.

BOZKURT, Rıdvan (1994), " Kalitenin Esasları ve Deming'inOndört İlkesi", Verimlilik Dergisi MPM Yayınları,1994

DOĞAN Selen ve KARATAŞ Abdullah (Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma)Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı: 37, Ocak-Haziran 2011

DURNA, Ufuk, EREN Veysel: “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (2) 2005

ERKILIÇ, Turan A.” Toplam Kalite Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması” A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi / Eskişehir GAU J. Soc. &Appl. Sci. 2(4), 53-2007

EŞER, Mustafa; (1999), "Askeri Kaynak Yönetiminde Toplam Kalite ve İsrafın Önlenmesi" Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 5, Sayı 6, Mart-Nisan.

KARATEPE, Osman M.; (1997), "Bir Hizmet Kalitesi Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 15, Sayı 2, Aralık.

ÖZÇAKAR, N. “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi “ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 39, 1, 2010

ÖZGEN, Hüseyin ve Halil Savaş; (1997), “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Analizi”, Standart Ekonomik Dergisi, Yıl 36, Sayı 422, Şubat.

PEKER Ömer;(1996),”Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite “ Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 5, Sayı 6,

SEZER, Ö. “ Kamu Hizmetlerinde Müşteri (Vatandaş) Odaklılık: Türkiye’de Kamu Hizmeti Anlayışı Açısından Bir Değerlendirme.” ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt 4, Sayı 8, 168 2008

TAN Ahmet; (2004) “ Dinlenme Tesislerinde Hizmet Pazarlaması ve Müşteri Tatmini “, Pazarlama Dünyası Yıl 18, Sayı: 5, Eylül-Ekim,

UYGUÇ Nermin, ÇIMRIN Dilek , “DEÜ Araştırma Ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler” D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:19, Sayı:1, 2004

ÜNER M. Mithat ve Osman M. Karatepe;(1996) “ Hizmet Pazarlaması Sorunlarına Franchising Çözümleri”, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 14, Sayı 2 ,Aralık

TEZLER

ANAKOÇ Rabia “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü; Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Toplam Kalite Yönetimine Yatkinlik Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi / Celal Bayar Üniversitesi / SBE / Manisa 1999

ANAYASA MAHKEMESİ; 9.2.1994 gün ve E.94/43, K.94/42-2 sayılı kararı; R.G. 24.1.1995-22181

ÇAL Dr. Sedat “Kamu Hizmeti Kavramı Üzerine Kimi Düşünceler. “

DAĞDEMİR Ali “Kurum Kimliği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki, Kurum Kimliğinin Çalışanların Kurumsal Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin Bir İşletmede Araştırılması” Doktora Tezi Eskişehir Anadolu Üniversitesi /SBE / Eylül 2008

DEMİRCAN, Nigar; (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Gebze

DENİZHAN Yücel * YAMAN Ayhan Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları (Doğuş ve Bakış Kalite Çemberleri Uygulama Örnekleri)

GİB Stratejik Plan 2014-2018

GÜLAKAN, Gültekin “ Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti : Yalova Örneği Yüksek Lisans Tezi’ Temmuz, 2013

HAYTA, H. (2008). Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi Ve Hasta Memnuniyetinin İstatistikî Göstergelerle Karşılaştırılması (Denizli İl Merkezi Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Üniversitesi/SBE / Muğla s:11

ILIKKAN, Hande. (2005). “Toplam Kalite Yönetimi ile Değişim Mühendisliğinin

KALDER, 2013 Türkiye Mükemmellik Ödülü ,

KARASU, Y.; (2009), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Etik Açından Çalışanlar Tarafından Algılanışı ve Örgütsel Bağlılıkla İlişisine Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi / SBE / İstanbul.

Karşılaştırılması ve E- Engineeringe Dönüşüm.” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,

MUŞTU, Mehmet; (1996), Hava Harp Okulu Öğretim Elemanlarının İş Tatmini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi / SBE / Ankara

NALBANT F.(2014), “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Üsküdar Belediyesi Örneği” Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi SBE

SGK Strateji Geliştirme Başkanlığı,(2009)

TÜRKÜZ Esra(2014), “Kamu Sektöründe ve Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları” Yüksek Lisans Tezi Beykent Üniversitesi / SBE / İSTANBUL /

UYSAL, Gürhan; (2005), İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi /SB / Ankara

YILDIRIM Murat Emrah (2003)” Subaylarda Kariyer Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, İstanbul Üniversitesi / SBE / Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

<http://www.gib.gov.tr/index.php?id=571>

<http://www.koyk.org/files/document/odulkitap013.pdf> (05.06.2014)

[tusiad.org.tr /yayin /gorus / 29/ html / scc10.html](http://tusiad.org.tr/yayin/gorus/29/html/scc10.html), (18.09.2014)

www.ebadersleri.com

www.kalder.org.tr

www.maliye.gov.tr

www.muhasabedersleri.com

EKLER

KAMU HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Kamuda bir iç müşteri olarak çalışan memnuniyeti ile ilgili teze esas olacak aşağıdaki soruların tarafınızdan yanıtlanmasını bekler, yapacağınız katkıya şimdiden teşekkürler.

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz

1. Kadın () 2. Erkek ()

2) Yaşınız

1. 25 ve altı() 2. 26-35 ()
3. 36-45 () 4. 46 ve üstü()

3) Eğitim Durumunuz

1. Lise () 2. Üniversite ()
3. Lisansüstü ()

4) Statünüz (Unvanınız)

1. Memur / Şef () 2. Uzman/ Uzman Yrd. ()
3. Müdür /Müdür Yrd.()

5) Kurumdaki Çalışma Süreniz

1. 1-5 Yıl () 2. 6-10 Yıl ()
3. 11-15 Yıl () 4. 16 ve üstü ()

6) Toplam Çalışma Süreniz

1. 1-5 Yıl() 2. 6-10 Yıl ()
3. 11-15 Yıl () 4. 16 ve üstü ()

7) Ücret Düzeyiniz -

1. 0-1500 TL () 2. 1501-2000 TL ()
3. 2001-2500 TL() 4. 2501 ve üstü ()

8) Medeni Durumunuz

1. Evli () 2. Bekar ()

No		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalışanların görev tanımı ve yetki dağılımı yeterlidir.					
2	Yeterli teknik altyapıya sahip bir kurumda çalışıyorum.					
3	Verilen mesleki ve kişisel gelişim eğitimleri işime katkı sağlamakta					
4	Gerekli materyallere rahatlıkla ulaşmaktayım.					
5	Çalıştığım ortamın fiziksel koşullarından memnunum.(aydınlanma, ısınma, bina....)					
6	Karar verme sürecinde görüşlerim alınır.					
7	Yönetici-Personel ilişkilerinde iletişim sorunu yaşamıyorum.					
8	İşler dengeli ve adil bir şekilde dağılmıştır.					
9	Yaptığım işle topluma yararlı olduğumu düşünüyorum.					
10	Mesleki bilgi ve becerilerimle yaptığım işte yararlı olduğumu düşünüyorum.					
11	Yaptığım iş ve eğitim düzeyime göre yeterli maaş alıyorum.					
12	Sorun, istek ve önerilerimi yöneticilerime aktarabiliyorum.					
13	Çalışmalarında idarecilerin desteğini alıyorum.					
14	Çalışma arkadaşlarım ile karşılıklı saygı ve uyum içinde çalışmaktayım.					

15	Çalışma arkadaşlarımla iş haricinde de sosyal ilişkilerimiz devam etmektedir.					
16	Kurumumun çalışanlara yönelik personel politikalarını onaylıyorum.					
17	İşimin gereği olan eğitimleri belirli periyotlarla alabiliyorum.					
18	Yöneticilere iletilen sorunlar çözülmektedir.					
19	Kurumum benim beklentilerimi karşılıyor.					
20	Çalışanlara uygulanan denetimleri doğru buluyorum.					
21	Çalışırken kendimi baskı altında hissediyorum.					
22	Tüm çalışanlar arasında fırsat eşitliği olduğunu düşünüyorum.					
23	Kurumumda çalışanların duygu ve değerlerine saygı gösterilmektedir.					
24	Yaptığım işten memnunum					

ÖZGEÇMİŞ

1977 Diyarbakır doğumlu. İlk ve orta öğrenimini Diyarbakır'da tamamlayarak sırasıyla Dicle Üniversitesi Diyarbakır MYO ve Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 1998 yılında Maliye Bakanlığı Mardin Defterdarlığında memuriyete başladı. 2003-2004 dönem Eskişehir Maliye Mesleki Eğitim Kurs mezunudur.2000-2010 yılları arasında Diyarbakır Vergi Dairesi Başkanlığında görev yapmıştır. 2010 yılından itibaren İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığında Vergi Dairesi Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.