

# KIRKLARELİ İLİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYET DÜZEYİ

Hazırlayan Ozan DEMİRALP

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Vildan ONUR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,Eğitim Yönetimi,Teftişi,Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı için öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2006

## ÖNSÖZ

İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçirirler. Eğer insan çalıştığı ortamda mutlu değilse sürekli sorunlarla boğuşmak zorunda kalır. Bu araştırma en geniş anlatımı ile çalışanların memnuniyetlerini etkileyen faktörler üzerine kurulmuştur.

Çalışılan kurum tarafından, çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörler ortaya konulup gerekli tedbirler alınmıyorsa çalışılan ortamın mutluluk veren bir mekan olması beklenir. Çalışanı etkileyen bireysel ve kurumsal etmenler vardır. Çalışma veriminin artırılması amacı ile kalite felsefesi ile süreci etkileyen tüm girdilerin memnuniyetinin sağlanması çağdaş yönetim anlayışının bir parçasıdır. Bu amaçla günümüz kurumları sonucu amaçlarken sadece müşterilerinin değil çalışanlarının da memnuniyetini düşünmek zorundadırlar. Özellikle eğitim neferi olarak adlandırılan öğretmenlerin ve diğer Eğitim Personelinin memnuniyetine etki eden faktörlerin araştırılması sürekli öğrenci başarısını hedefleyen eğitim sistemimiz açısından önemli sayılmalıdır.

Araştırma süresince yardım ve desteğini esirgemeyen danışmanım Yard.DoçDr. Vildan ONUR'a, çalışmamda kapılarını her zaman açık tutan Kırklareli Milli Eğitim Müdürü Abdulgafur BÜYÜKFIRAT'a ve İl Milli Eğitim Şube Müdürü Salih ÜNSAL'a, Arş. Gör. Levent VURAL'a ve çalışmam sırasında bana katlanan eşim Funda DEMİRALP'e teşekkürlerimi sunarım.

Ozan DEMİRALP

Edirne, Haziran 2006

**Tezin Adı:** Kırklareli İli Milli Eğitim Müdürlüğünde Çalışanların Memnuniyet Düzeyi  
**Hazırlayan:** Ozan DEMİRALP

## ÖZET

Bu araştırma Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü personelinin çalışan memnuniyeti derecesini bulma amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla veri toplama aracı olarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelinde kullanılan kriterlerden yararlanılarak, araştırmacı tarafından geliştirilen ölçek formu resmi yazı ile Müdürlük personeline ulaştırılmış, gerekli yorumlamalar bu doğrultuda oluşturulmuştur. Araştırmanın çıkış noktası Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul ve Kurumlarda uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi içerisinde çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ışığında çalışan memnuniyet derecesinin bulunmasıdır. Bir anlamda bu araştırma Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü'nün özdeğerlendirme sürecinde çalışan memnuniyetinin ayrıntılı olarak ortaya konulması olarak görülebilir.

Çalışma sırasında personelin cinsiyetinin, görevinin, hizmet yılının ve görev yaptığı yerleşim yerinin, çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ile anlamlı bir fark ortaya koyup koymadığına bakılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Toplam Kalite Yönetimi, Mükemmellik Modeli, Çalışan Memnuniyeti.

**The Name of Thesis** :The Gladness Rate Of The Workers Who Works For The Management Of National Education İn Kırklareli

**Author** :Ozan DEMİRALP

### **ABSTRACT**

This reach aims to find the degree of gladness of the National Education Directors of Kırklareli's staff. Fort his aim,EFQM ,WHICH İS USED Perfection Model as a data collecting instrsment,is used. Measurement form which developed by the researcher, is given to The Directorship with a legal letter and necessary comments are constituted by this way.

The fonsdation point of this resarch is based on finding effects on the gladness of the staff who woks with the Philosophy of Total Quality Management in schools and instititstions under The Ministry of National Education. In addition to this; this resarch can be seen as a detailed investigation,according to the self-esalsation process of The National Education Directors of Kırklareli.

İn this research; the effects of this gladness; the gender,the duty,the year of service and the location of work,of workers are examined.

**Key Words:**Total Quality Manegement,The Perfection Model,The Gladness of The Workers.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖNSÖZ</b>	<b>i</b>
<b>ÖZET</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>iii</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>iv-v</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b>	<b>vii</b>
<b>I.BÖLÜM</b>	<b>1-6</b>
<b>GİRİŞ</b>	<b>1</b>
<b>Problem</b>	<b>1</b>
<b>Araştırmanın Amacı</b>	<b>4</b>
<b>Araştırmanın Önemi</b>	<b>5</b>
<b>Sayıtlılar</b>	<b>5</b>
<b>Sınırlılıklar</b>	<b>6</b>
<b>Araştırma İle İlgili Tanımlar</b>	<b>6</b>
<b>İlgili Araştırmalar</b>	<b>6</b>
<b>II. BÖLÜM</b>	<b>7-42</b>
<b>İLGİLİ ALANYAZIN</b>	<b>7</b>
<b>Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Ve Temel İlkeleri</b>	<b>7</b>
<b>Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi</b>	<b>9</b>
<b>Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Temel İlkeleri</b>	<b>10</b>
<b>Kurumsal Performans Değerlendirme</b>	<b>22</b>
<b>EFQM Mükemmellik Modeli</b>	<b>25</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti Ve Faktörleri</b>	<b>26</b>
<b>Çalışan Memnuniyetini Oluşturan Faktörler</b>	<b>30</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları</b>	<b>40</b>

<b>Tutum Ölçekleri</b>	<b>41</b>
<b>Puanlama Ölçekleri İle Çalışan Memnuniyeti Ölçümü</b>	<b>42</b>
<b>III.BÖLÜM</b>	<b>43- 44</b>
<b>YÖNTEM</b>	<b>43</b>
<b>Araştırmanın Modeli</b>	<b>43</b>
<b>Evren ve Örneklem</b>	<b>43</b>
<b>Verilerin Toplanması ve Yorumlanması</b>	<b>44</b>
<b>IV.BÖLÜM</b>	<b>45-73</b>
<b>BULGULAR VE YORUM</b>	<b>45</b>
<b>V.BÖLÜM</b>	<b>74-80</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b>	<b>74</b>
<b>Sonuç</b>	<b>79</b>
<b>Öneriler</b>	<b>71</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	
<b>EKLER</b>	

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1</b> Malcolm Baldrige Modeli.....	23
<b>Şekil 2</b> Deming Ödülü Modeli.....	24
<b>Şekil 3</b> EFQM Mükemmellik Model.....	25

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	Faktörlerin Toplam Varyans Açıklayıcılığı.....	44
<b>Tablo 2</b>	Çalışan Personelin Cinsiyete İlişkin Dağılımı.....	45
<b>Tablo 3</b>	Çalışan Personelin Göreve İlişkin Dağılımı.....	46
<b>Tablo 4</b>	Çalışan Personelin Hizmet Yilina İlişkin Dağılımı.....	46
<b>Tablo 5</b>	Çalışan Personelin Yerleşim Yerine İlişkin Dağılımı.....	47
<b>Tablo 6</b>	Personelin Cinsiyet Ve Göreve İlişkin Dağılımı.....	48
<b>Tablo 7</b>	Personelin Cinsiyet Ve Hizmet Yılına İlişkin Dağılımı .....	49
<b>Tablo 8</b>	Personelin Cinsiyet Ve Yerleşim Yerine İlişkin Dağılımı.....	50
<b>Tablo 9</b>	Personelin Görev Ve Hizmet Yılına İlişkin Dağılımı.....	51
<b>Tablo 10</b>	Personelin Görev Ve Yerleşim Yerine İlişkin Dağılımı.....	52
<b>Tablo 11</b>	Personelin Hizmet Yılı Ve Yerleşim Yerine İlişkin Dağılımı.....	53
<b>Tablo 12</b>	Cinsiyetin Kişisel Ve Sosyal Haklar Faktörüne Göre U-Testi .....	54
	Sonucu	
<b>Tablo 13</b>	Cinsiyetin İletişim Faktörüne Göre U-Testi Sonucu.....	54
<b>Tablo 14</b>	Cinsiyetin Liderlik Faktörüne Göre U-Testi Sonucu.....	55
<b>Tablo 15</b>	Cinsiyetin Çalışma Şartları Faktörüne Göre U-Testi.....	55
	Sonucu	
<b>Tablo 16</b>	Cinsiyetin İmaj Faktörüne Göre U-Testi Sonucu.....	55
<b>Tablo 17</b>	Cinsiyetin Performans Değerlendirme Faktörüne Göre U-Testi .....	56
	Sonucu	
<b>Tablo 18</b>	Cinsiyetin Kişisel Gelişim Faktörüne Göre U-Testi Sonucu.....	56
<b>Tablo 19</b>	Cinsiyetin Toplumu Etkileme Gücü Faktörüne Göre U-Testi .....	57
	Sonucu	
<b>Tablo 20</b>	Cinsiyetin İşin Niteliği Faktörüne Göre U-Testi Sonucu.....	57
<b>Tablo 21</b>	Görevin Kişisel Ve Sosyal Haklar Faktörüne Göre Kruskal.....	58
	Wallis Testi Sonucu	
<b>Tablo 22</b>	Görevin İletişim Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	58



<b>Tablo 23</b> Görevin Liderlik Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	59
<b>Tablo 24</b> Görevin Çalışma Şartları Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi .....	59
Sonucu	
<b>Tablo 25</b> Görevin İmaj Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	60
<b>Tablo 26</b> Görevin Performans Değerlendirme Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	60
<b>Tablo 27</b> Görevin Kişisel Gelişim Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	61
<b>Tablo 28</b> Görevin Toplum Etkileme Gücü Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	61
<b>Tablo 29</b> Görevin İşin Niteliği Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	62
<b>Tablo 30</b> Hizmet Yılı'nın Kişisel Ve Sosyal Haklar Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	62
<b>Tablo 31</b> Hizmet Yılı'nın İletişim Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	63
<b>Tablo 32</b> Hizmet Yılı'nın Liderlik Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	63
<b>Tablo 33</b> Hizmet Yılı'nın Çalışma Şartları Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	64
<b>Tablo 34</b> Hizmet Yılı'nın İmaj Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	64
<b>Tablo 35</b> Hizmet Yılı'nın Performans Değerlendirme Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	65
<b>Tablo 36</b> Hizmet Yılı'nın Kişisel Gelişim Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	65
<b>Tablo 37</b> Hizmet Yılı'nın Toplum Etkileme Gücü Faktörüne Göre Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	66
<b>Tablo 38</b> Hizmet Yılı'nın İşin Niteliği Faktörüne Göre Kruskal Wallis	

Testi Sonucu.....	66
<b>Tablo 39</b> Yerleşim Yerinin Kişisel Ve Sosyal Haklar Faktörüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	67
<b>Tablo 40</b> Yerleşim Yerinin İletişim Faktörüne Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	68
<b>Tablo 41</b> Yerleşim Yerinin Liderlik Faktörüne Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	69
<b>Tablo 42</b> Yerleşim Yerinin Çalışma Şartları Faktörüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	69
<b>Tablo 43</b> Yerleşim Yerinin İmaj Faktörüne Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	70
<b>Tablo 44</b> Yerleşim Yerinin Performans Değerlendirme Faktörüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	71
<b>Tablo 45</b> Yerleşim Yerinin Kişisel Gelişim Faktörüne Göre Kruskal	
Wallis Testi Sonucu.....	72
<b>Tablo 46</b> Yerleşim Yerinin Toplum Etkileme Gücü Faktörüne Göre	
Kruskal Wallis Testi Sonucu.....	72
<b>Tablo 47</b> yerleşim Yerinin İşin Niteliği Faktörüne Göre Kruskal Wallis	
Testi Sonucu.....	73

## 1.BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, önemine, sayıltılarına sınırlılıklarına, araştırma ile ilgili tanımlara ve araştırma ile ilgili görünen diğer çalışmalara yer verilmiştir.

#### **Problem:**

Çoğu insanın çalışma yaşamında yer almaktan kaçındığını, çalışmayı zor bir şey gibi algıladığını görmekteyiz. Çoğu insan emekli olacağı zamanı dört gözle beklemekte. Yaşamımızın bu kadar büyük bir bölümünü kapsayan işi ve yapıldığı ortamları herkes tarafından arzulanır bir hale getirmek neden mümkün olmasın (Telman ve Ünsal,2004:10).

İnsanların çalıştıkları ortam, yaşamlarının bir çoğunu geçirdikleri mekan ve birlikte çalıştıkları insanlardan oluşan bir olgudur. Personelin memnuniyet derecesinin bilinmesi hem personel açısından bireysel anlamda hem de örgüt verimi açısından kurumsal anlamda önemlidir. Eğitimde verimin sağlanabilmesi için personelin moralli olması önemlidir. Morali yükseltmek için alınması gereken önlemlerin başında, yöneticilerin çalışanlar için iyi bir örnek olmaları, bilinçli bir şekilde çalışanlarda hizmet duygusunu uyandırmaları gelmektedir (Tutum,1979:184).

Kuruluş içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Bingöl,1984:29).

Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur.Bir gereksinimin bittiği yerde başka bir gereksinim başlar ve motivasyon her defasında aynı yolu izler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88).

İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır(Hanks, 1999: 139).

Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir(Düren, 2000:104).

Akat'a (1984:175) göre motivasyon ise; "ferdi veya fertleri belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır".

Okul yöneticileri okulun geleceğine yönelik bir vizyona sahip olmalı ve sürekli olarak bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Okul müdürlerinin rehberliğinde okul personeli tarafından ortaklaşa geliştirilmiş yazılı bir vizyon ifadesi olması gerekir. Böylece okulun nereye gittiği hakkında okul çapında bir uzlaşma sağlanmış olur ve okul müdürleri hedefe ulaşmaya yardım etmeye çalışır (Aytaç, 2000: 91).

İş doyumu kavramı örgüt çalışanlarının işlerine karşı gösterdikleri içsel bir tepkiyle ilgilidir. İş doyumu çeşitli şekillerde ifade edilmektedir. Çetinkanat'ın Locke'den aktarımına(Çetinkanat, 2000:1) göre iş doyumu; "bir bireyin işini ya da iş ile ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesidir."

İş doyumu iş durumuna duygusal bir tepkidir. Bu nedenle görülmez, ancak anlaşılır. İş doyumu genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı ve yansıttığına göre belirlenir. Eğitim örgütlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996: 17).

Duyarsız ve çoğunlukla da yetersiz olarak nitelendirilen yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir (Aydın, 1986: 94).

İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999: 179).

Öğretmen ve yönetici arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişim, okul yöneticisinin daha kolay öğretmenlik rolünü oynamasına yardımcı olur (Çelik,1999: 123).

1950 ve 1960'lı yıllarda güncellik kazanan "İnsan İlişkileri Hareketi" sonucunda çalışan memnuniyeti konusu akademisyenlerin ve iş dünyasından yöneticilerin ilgisini çekmeye başlamış ve yıllar geçtikçe artan oranlarda incelenen bir araştırma konusu olmuştur. İlk kez 1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından yapılan çalışma sonucunda çalışan memnuniyeti değişkeninin çalışanlara verilen sorumluluk hissi ile doğrudan orantılı olduğu bulunmuştur. Luthans'a göre çalışan memnuniyetini belirleyen beş değişken bulunmaktadır; işin kendisi, ücretlendirme, terfi olanakları, yönetim şekli ve diğer çalışanlar. Yapılan araştırmalar sonucunda işten yeterince tatmin sağlayamamanın sonuçlarının işe gelmeme ve personel devir oranı ile yakından ilişkili olduğu saptanmıştır. (Uçar,1999)

Her düzeydeki çalışanın çalışma hayatının sonunda işine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur. Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. Çalışan memnuniyeti bu tutumun genel yapısıdır. En basit şekliyle çalışan memnuniyetini, çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, çalışan memnuniyetini “kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir.” şeklinde tanımlamak, çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçları karşılamak ,iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya çalışan memnuniyeti çıkacaktır. Kısacası çalışan memnuniyeti, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine yol açan iş boyutlarından başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise çalışan memnuniyeti ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten bahsedilecektir.

Çalışan bir işi yapmaya aday olduğunda o işte başarılı olduğunda, ücret dahil bir dizi beklentilerini karşılamak ister. Şüphesiz her kişinin işten beklentileri de kendine göre önemli olanlar daha az önemli olanlar şeklinde iki grup altında toplanabilir. Bu açıdan bakıldığında çalışan memnuniyeti, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır. Çalışan memnuniyeti işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti açıkça gözlenemez. Diğer yandan iş temini elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen ihtiyaçları sadece maddi ihtiyaçlar olarak görmek veya iş yüküne uygun ücret olarak görmek kesinlikle doğru olmayacaktır. Çalışan memnuniyetini sağlayan ihtiyaçlar arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından eşit ücret de vardır. Tatmini sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığı beklediği ücreti alan kişi çalışan memnuniyeti duyar. Eğer aynı kişi, yaptığı işin karşılığı olarak gördüğü ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır. Bu örnekten de görüldüğü gibi, bireysel tatmin sadece kişisel beklentilerle belirlenmeyip, çevresel ilişkilerle de desteklenmektedir.

Günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kullanılan teknolojiler ile yöntem ve tekniklerde değişimler yaşanmaktadır. Bireylerin gelişmeleri için eğitimi temel olarak algılayan toplumlar, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için eğitim sistemlerini yenileşme doğrultusunda planlı ve programlı çalışmalar yapmaktadırlar.

**Sorun Cümlesi:** Eğitimde değişim hedeflenirken uygulamaya girecek çağdaş yöntem ve tekniklerle birlikte değişimin ne anlam taşıdığı ve bireylere getireceği yükümlülüklerin de ortaya konması son derece önem taşımaktadır. Bu amaçla çalışan memnuniyeti ve eğitim sisteminin gelişen teknolojiye ayak uydurması ile birlikte felsefe olarak da bireylerde değişim hedeflenmektedir. Bu bağlamda Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü Personelinin çalışan memnuniyeti derecesi nedir?

### **Alt Sorunlar:**

1.Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan personelin çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde personelin cinsiyetine göre anlamlı bir fark var mıdır?

2.Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan personelin çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde personelin görev türüne göre anlamlı bir fark var mıdır?

3.Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan personelin çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde personelin görev yılına (kıdemine) göre anlamlı bir fark var mıdır?

4.Milli Eğitim Müdürlüğü'nde görev yapan personelin çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlere ilişkin görüşlerinde personelin görev yaptığı yerleşim yerine(il merkezi, ilçe merkezi, belde veya köy) göre anlamlı bir fark var mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul ve kurumlarda uygulanmakta olan Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımı içerisinde çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ışığında çalışan memnuniyet derecesinin bulunmasıdır. Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda bulunan personelin çalışan memnuniyeti derecesi bulunmaya çalışılacaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Ülkemizin rekabet gücünün yükseltilmesindeki ilk ve vazgeçilmez adım gelecek nesillerin daha iyi yetiştirilmelerini sağlamaktır. Bu gerek, eğitim kurumlarımızın yönetim kalitelerini ve kaliteli insanın yetiştirilmesine daha fazla odaklanılmasını zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönergesini Eylül 1999'yayınlayarak Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını ilke olarak benimsediğini ortaya koyan Milli Eğitim Bakanlığı; bu yaklaşımını yaşama geçirmede özdeğerlendirme aracı olarak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli'ni kullanma kararı almıştır. O tarihten itibaren MEB öncelikle bu aracı kendi üst birimlerinde kullanmaya başlamış ve daha sonra bölgelere ve okullara yayılım alt yapı hazırlıklarını tamamlayarak uygulamayı

okullar düzeyinde de başlatmıştır. Bu araştırma Mükemmellik Modelinin ışığında Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda çalışan memnuniyetini oluşturan ve etkileyen faktörleri ortaya koyacağı, var olan durumda Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda görevli personelin çalışma memnuniyeti derecesinin ortaya koyacağı ve Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda görevli personelin çalışma memnuniyeti derecesinin örgütsel verimliliğe etkisini ortaya koyacağı umulmaktadır.

### **Sayıtlar**

Bu araştırmanı dayandığı sayıtlar şunlardır.

1. Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda çalışan memnuniyetini oluşturan ve etkileyen faktörler, Çalışma Şartları, İşin Niteliği, Kişisel Gelişim, Liderlik, İletişim, Kişisel ve Sosyal Haklar, İmaj, Performans Değerlendirme ve Toplum Etkileme Gücüdür.

2. Personelin ankete verecekleri yanıtları doğru ve samimi olarak işaretledikleri umulmaktadır.

3. Araştırmanın örneklemini evreni temsil etmektedir.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda görev yapan yönetici, müfettiş öğretmen, memur ve hizmetli kadrosu ile sınırlıdır.

Ayrıca bu araştırma; problemin ortaya konmasında ve anket sorularının hazırlanmasında alan yazın taraması ve ilgililerin görüşlerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.



### **Araştırma İle İlgili Tanımlar**

**Toplam Kalite Yönetimi:** Bir kuruluşteki herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine; bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir (Soylu, 1998:196).

**Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli:** Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı'nın ortaya koyduğu ve kurumların mükemmellik düzeylerini belirlemek üzere kullanılan modeldir.

**Milli Eğitim Müdürlüğü:** Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarını taşra teşkilatında yaymakla görevli birimdir.

**Özdeğerlendirme:** Kurumun Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin neresinde olduğunu tespit etmek amacı ile kurum tarafından veya başkaları tarafından kurulan değerlendirme sistemidir.

**Milli Eğitim Müdürlüğü Personeli:** Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olarak çalışan yönetici, müfettiş, öğretmen, memur, hizmetli personeldir.

## 2.BÖLÜM

### İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde araştırma ile ilgili belirlenen yapı çerçevesinde ilgili alan yazın çalışmasına yer verilmiştir. Bu bağlamda; Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi üzerinde durularak Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli ile ilgili bilgi verilmiş ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler konusuna değinilmiştir.

#### **1.Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Ve Temel İlkeleri**

Bilim ve teknolojide meydana gelen gelişmeler, insanların, kurumların ürün ve hizmet kalitesinden beklentilerini daha üst düzeye çekmiştir. Değişen dünya ile birlikte yönetim anlayışı kalite muayeneden kalite güvencesine doğru yol almaktadır. Kalite güvencesine sahip ürün ve hizmet ortaya koyabilmek için yeni anlayışlar kabul etmek gerekir. Toplam kalite yönetimi, gelişen örgütleri temsil eden prensipler bütünü ve felsefesidir. Örgüt içindeki tüm süreçleri geliştiren kantitatif metotlar ve insan kaynakları uygulamasıdır. Şu andaki ve gelecekteki müşteri beklentilerinden fazlasını sunmaktır. Toplam Kalite Yönetimi çıkarımsal yönetim teknikleri, var olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile yürütülen bir disiplindir( Bensfield, 1999:1).

Yönetim konusunda özellikle 1990'lı yıllarda diğer yönetim yaklaşımlarına göre daha bir popülerlik kazanan Stratejik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımları kurumlar için daha da önem kazanmış ve ilgilenilir bir hal almıştır. Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel İlkeleri üzerinde durulacaktır.

#### **1.a.Toplam Kalite Yönetimi**

1990'lı yıllardan itibaren dünya ülkeleri olaylara ortak bakış açısını geliştirmiş, ortak pazar anlayışı gelişmiş ve bununla birlikte dünya içerisinde bir rekabet ortamı gelişmiştir. Sınırların ortadan kalktığı globalleşen dünyada, rekabette başarılı olarak pazar payını arttırmak amacı ile kuruluşların yönetim anlayışlarını geliştirdiğini görüyoruz. Yaşanan değişiklikler ve rekabet yeni bir pazarlama ve yönetim anlayışını doğurmuştur.

Bu dönemdeki pazarlama anlayışı tamamı ile müşteri odaklıdır, bütünleşmiş pazarlama çabalarını gerektirir ve uzun vadede karı gerektirir. Sosyal sorumluk kavramı ile desteklenen modern pazarlama anlayışının yeni yönetim anlayışı ise Toplam Kalite Yönetimidir.(İrmiş, 1999:56-57)

Kalite, verimliliği de içerecek biçimde, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans boyutu şeklinde tanımlanmaktadır Kalitenin tanımlanmasındaki bir güçlük ise, kalitenin uygunluk, güvenilirlik, hizmet görürlük gibi çeşitli boyutlardan oluşan bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Akal, 1998: 28) .

Hızla değişen ve sert bir rekabet içerisinde olan dünya pazarında Stratejik Yönetim, Toplam kalite Yönetimi gibi yönetim anlayışları benimsenmektedir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, iş ve endüstri dünyasınca lanse edilen bir kavram olup standart ve teknikleri oluşturmayı hedefler. Böylece de örgütlerde ürün yada hizmet kalitesi, geleneksel olarak yapıldığı gibi son bir denetim yerine, sürekli bir gelişim ve denetimle geliştirilebilir. Toplam Kalite Yönetimi, örgüt çalışmalarının tümünün tecrübe, uzmanlık ve adanmışlığına dayalı olup müşteriye hizmet sunma süreçlerinin geliştirilmesini esas alır.

Göreceli olarak kalite, ürün yada hizmetin bir özelliği olmayıp;ancak onlarla ilgili bir şeydir. “Kaliteli bir araba” dendiğinde kalite, bir özelliğe göre olan bir ölçmeyi gösterir. Bu haliyle de kalite, bir ürünün, standarda uygun olup olmadığının karar verildiği bir araçtır.(Sallis, 1996)

Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişme, müşteri doyumu, ilk defada ve her zaman doğruyu yapma temeline dayanır. Maliyetler düşürülürken üretimin kalitesinin artırılması ve müşterilerin memnuniyet seviyelerinin yükseltilmesi hedeflenmektedir. Bu anlayışa göre; üretim kalitesi,ürün üretilirken sağlanır. Üretilen ürünün eksiklerini bularak kaliteyi arttıramayız. Önemli olan üretim aşamasında hata yapmamak ve yapılan hataları anında gidermektir(Özdemir,1996:33).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyen kuruluşlar ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi yükselttikleri gibi verimliliği arttırmakta ve maliyeti de düşürmektedirler. Bu durum tabii olarak kuruluşa rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin kaliteyi yükseltirken maliyeti düşürmesinin sebebi; kuruluşun, üretim faaliyetlerini her aşamasında hataların önlenmesine ilişkin bir sistem oluşturmasıdır. Üretimde hatalar azalır, kayıplar azalır dolayısıyla maliyet düşer. Bütün bunların sonucu maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri tam olarak karşılanır. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, özellikle işletmelerde uygulanmış, ürün kalitesinden yola çıkarak bu amacı gerçekleştirmek, böylelikle de özünde kazancı arttırmak için örgüt yönetimine ilişkin süreçlerin de kaliteli hale getirilmesini amaçlayan ve bu hedeflere ulaşabilmek için de çalışanların özellikle üretim süreçlerinin iyileştirilmesine, geliştirilmesine katılımını sağlamaya yönelik bir yaklaşımdır(Özşen,1998:285)

### **1.b.Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi**

Kalite kavramının ilk kez ne zaman bilinçli ve koordineli bir şekilde uygulamaya başlandığı kesin olarak bilinmemektedir. Bununla birlikte, arkeolojik araştırmalar ve eski yapıların kalıntıları göstermektedir ki Mısır piramitlerinin yapılışına kadar, kalite kontrolüne ait bilinçli çabalar ortaya çıkmıştır. Piramitlerin mükemmelliği, klasik Yunan eserlerinin kusursuzluğu ve Roma yapılarının dayanıklılığı, kalitenin kontrol edilmesi için bilinçli bir çaba harcandığını doğrulamaktadır. Orta çağda ve 1800'lere kadar, hizmet ve malların üretimi esas olarak ayrı ayrı bireylerle veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlıydı. Bireysel işçi veya işçiler mamul kalitesini kontrol etmişlerdi. Birey hem üretici hem de kontrol edendir (Tolga, 1996)

Toplam Kalite Yönetimini, kalite geliştirme, stratejik kalite yönetimi yada sürekli kalite geliştirme her ne şekilde kavramlaştırılırsa kavramlaştırılsın temelde Deming(1988), Juran(1989), ve Crosby(1984)'nin görüşlerine dayanır. Bu görüşler ortak olarak, tüm örgüt çalışanları ile müşterilerin girdi, problem çözme ve karar almaya katılımlarını öngören katılnmalı yönetim anlayışını öngörür. Bu görüş yada kuramları kısaca aşağıda gibi açıklamak mümkündür (Şişman ve Turan, 2001:26-32).

Toplam Kalite Yönetimi önce endüstride “Kalite Muayene” ile başlayan tarihsel serüveni, ardından “Kalite Kontrol”, daha sonra da “Kalite Güvencesi” dönemi ile devam etmiştir. Bütün bu uygulamaların ardından rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentileri gibi dış faktörler Yönetim Bilimi literatüründe “Toplam Kalite Yönetimi” kavramının yer almasına zemin hazırlamıştır.

Bilindiği üzere II. Dünya savaşını izleyen yıllarda Toplam Kalite Yönetimi anlayışının sistemleşmesinde ve uygulanmasında Amerikalı Kalite Uzmanı DEMİNG, JURAN ve Japon ISHIKAWA'nın rolleri büyük olmuştur. 1950'de Japon Bilim Adamları ve Mühendisler birliği tarafından Japonya'ya davet edilen Deming'in Japonlara öğrettiği kabul edilmektedir(Özdemir, 1999:33).

DEMİNG'in Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili 14 temel kuralı, JURAN'ın "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesi ve ISHIKAWA'nın "Kalite Herkesin İşidir" diyerek "Kalite Kontrol Çemberleri"ni oluşturması ve CROSBY'nin "Üretimde Sıfır Hata" yaklaşımını uygulamaya koyması, aslında bir anlamda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temellerini oluşturan fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bugün etkin ve verimli bir yönetim yaklaşımı olarak biçimlendirilmiş olan Toplam Kalite Yönetiminde kullanılan teknikler ve unsurlar, bu kalite uzmanlarının ortaya koydukları teknik ve unsurların toplamından oluşmuştur.

### **1.c.Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Temel İlkeleri**

Yönetim meselesi soyut bir mesele olmayıp, toplumsal ve kültürel bir meseledir. Bütün kültürlerde ve bütün toplumlarda birtakım kolektif faaliyetleri yapmak üzere bir araya gelen insanlar, istikamet, koordinasyon ve motivasyon oluşturma konusunda ortak problemlerle yüz yüze kalmaktadırlar. Kültür, bu problemlerin nasıl algılandığı ve nasıl çözümlendiği konusunda etkili olmaktadır(Tosun,1990:141)

Yönetim, bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirerek iş yapmalarını, aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü olarak tanımlanır. Burada dikkat edilecek olursa yönetim bir karar alma sürecidir ve insan odaklıdır.

Teorik olarak yönetimin yukarıda verilen tanımlar ışığında bir diğer tanımı ise "Kaynakları (insan, para, zaman, araç-gereç vb.) etkili ve verimli kullanarak iş yaptırma ilim ve sanatı" diyebileceğimiz yalın bir tanımı da yapılabilir. Ancak bu yalın tanım pratikte bu kadar yalın ve her zaman kolayca uygulanabilir olmamıştır.

Hele günümüzde 21.yüzyılın organizasyonu olma çabasında bulunan mal ve hizmet üretiminde söz sahibi olan kuruluşların yöneticileri için bu durum daha da zorlaşmıştır. Küçülen ve doğal kaynakları her geçen gün azalan dünya koşulları, örgütlerin her tür ve kademedede görevli yöneticilerini insanı her yönüyle tanıma, yönetim

tekniklerini daha iyi bilme ve bunları uygulama zorunluluğunu getirmiştir. Yöneticileri yönetimi bütün yönleriyle bilmeye zorlayan unsurların başında; yukarıda da belirtildiği üzere, rekabet, kalite, değişim ve müşteri beklentilerine olumlu cevap verebilme gelmektedir. İşte bu dört dış faktör Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkmasında en önemli unsurlar olarak belirtilebilir(Uçar,1999).

Yönetim tanımlarının hepsinde “belirlenmiş amaçlar” ibaresi bulunmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışlarında amaçlara kalite güvencesi içerisinde ulaşılması önem taşır. Toplam Kalite Yönetimi ise amaçların tümünde kalite ve kalitenin sağlanması ağırlıklı önem taşır Toplam Kalite Yönetiminde süreç yönetimi ile her aşamanın kontrol altında tutulması ve elde edilen ürün veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılama boyutunda kalite güvencesi içerisinde olması esastır. Toplam Kalite Yönetimi süreç yönetimi ile tüm faaliyetlerde kaliteyi öne alan bir yönetim anlayışıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta herkesin katılımı ile süreçlerin ve bu süreçlerden oluşan ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesine: bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerin karşılanması ve aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir(Soylu,1998:196) .

Toplam Kalite Yönetiminin amacı ölçünler ve teknikler oluşturmaktır(Elma ve Demir,2000:163).

Uzun vadede müşterilerin tatmin olması, başarıyı kendi personeli ve toplum için elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir(Genel Kurmay Başkanlığı KKK, 1998:2).

Toplam Kalite Yönetimi müşteri odaklılık, liderlik, süreç yönetimi, tam katılım, sürekli gelişim,kurum kültürü,birey kalitesi gibi öğelerden oluşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi bu öğelerin yanı sıra yedi aşamanın da gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar(Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 1997:324-331):

- 1.Ödül ve öneri sisteminin oluşturulması
- 2.İstatistiksel kontrol sürecinin yaygınlaştırılması
- 3.Açık kapı politikasının oluşturulması ve uygulanması
- 4.Sürekli gelişimin her yerde ve her zaman uygulanması
- 5.Kalite danışmanlığının benimsetilmesi
- 6.Yönetici ve işgören eğitiminin gerçekleştirilmesi
- 7.Kalite çemberlerinin oluşturulması

Toplam Kalite Yönetimi “müşteriyi”, “hizmet veya ürün bekleyen veya alan herkes” olarak “tedarikçi” leri de “hizmet veya ürün beklediğimiz veya aldığımız herkes” olarak tanımlar(Ensari, 1999:25).

Bilindiği gibi örgütler de bireyler gibi sosyal varlıklardır. Bunlar da doğarlar, büyürler ve yaşlanırlar, hatta ölürlere. Bilim ve teknolojiadaki sürekli gelişmelere ayak yuduramayan örgütler, doğal olarak eskimekte, demode olmakta ve başka bir deyişle, teknolojinin sağladığı verim ve etkinlik düzeylerinin gerisinde kalmaktadırlar. Bu sonuç, örgütlerin miktar ve kalite bakımlarından üretimlerinin, yeni teknolojilerle boy ölçüşmemesine neden olmaktadır. Sonuçta, rekabet olanaklarını yitiren örgütler, zarar etmekte ve bazen de iflasla karşılaşmaktadır. Yönetimlerin etkinliklerini korumaları; yapılarını, teknolojinin ortaya koyduğu yeniliklere göre modernize etmeleri ile mümkündür. Bu durum, tüm örgütleri bir bakıma ,”yeniden yapılanma süreci ile karşı karşıya bırakmaktadır.(Kalkandelen, 1998: 70).

Toplam Kalite Yönetimi, örgütsel yapıyı dönüştürmeye örgütsel kültürü değiştirerek başlamaktadır. Bu, zamanla organizasyonun davranış modelinde bir değişime yol açarak, organizasyonda yaşam modeli olarak kalite yönetimini ön plana çıkarmaktadır. Bu geçiş sürecinin başarılı bir şekilde uygulanması organizasyonun davranışında değişim için entegre olmuş bir modelin geliştirilmesini ve mevcut örgütsel kültürün yeniden düzenlenmesini talep etmektedir. Bir organizasyonun kültürü, örgütsel yapının önemli bir belirleyicisi olduğu için kararların nasıl alındığını ve organizasyonun geliştirdiği stratejilerin çevre ve diğer değişkenlerle nasıl ilişki içinde olduğunu anlamak büyük bir önem taşımaktadır(Alageyik,1997:6).

Toplam Kalite Yönetimi'nin temel ilkelerini yukarıda da sayıldığı gibi 7 başlık altında toplamak mümkündür.

### **1.c.1.Müşteri Odaklılık**

Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması açısından iç müşteri olarak tanımlayacağımız kamu personelinin, sağlıklı, temiz ve düzenli koşullarda çalışmaları, yaptıkları işten tatmin olmaları, eğitim ve kendini geliştirme imkanlarıyla işlerinde belirleyici olmaları yani işlerinde inisiyatif sahibi/lider olmalarını sağlamak da, önemle üzerinde durulması gereken bir başka konudur. Çünkü potansiyelini ortaya koyacak imkanları sağlayamadığımız, ücret, çalışma koşulları vb. açılardan tatmin edemediğimiz kamu personeli ile Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımını kamu

yönetiminde başarı ile uygulayıp müşteri beklentilerine uygun kaliteli kamu hizmeti üretmeniz mümkün değildir( Dalbay, 1999:103).

Müşteri odaklı olmak sürekli olarak müşteri ile birlikte yaşamak ve kendisini müşterinin yerine koymak demektir. Müşteri odaklılığı müşteri gereksinmelerinin anlaşılması ve bu gereksinmeleri karşılayacak ürün ya da hizmetin sunulması için amaçlanan bir süreçtir(Bozkurt, 1996:33).

Müşteri ürün veya olguyu algılayan veya bunlardan etkilenen kişidir. Müşteriler içsel veya dışsal olabilir(Juran, 1989:311).

Toplam kalite yönetiminde müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olarak ayırma tabi tutulur. Dış müşteriler mal ve hizmetin karşılığı olarak faturayı ödeyenler, iç müşteriler ise işletme içinde birbirlerinden mal ve hizmet alanlardır. Örneğin üretim satın alınan, pazarlama üretimin müşterisidir. İç müşterinin tatmini de dış müşteri kadar önemlidir. Çünkü her bölüm ve herkes istenilen kalitede malı üretmekle yükümlüdür. Böylece kalite halkası boyunca oluşturulan müşteri tedarikçi ilişkisi sayesinde son mamulde istenen kalite çıkacaktır(Özevren, 1997: 40).

Müşteri tatmini, memnuniyet düzeyinde artış, şikayetlerin azalması ve müşterilerin kaybedilmemesi olarak tanımlanabilir. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonunun dikkatini müşterinin kalite ihtiyaçlarını karşılama üzerine yoğunlaştırır. Bu yaklaşımı "kalite müşterinin söylediğidir" şeklinde ifade etmek doğrudur( Halis, 2000:129).

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli karşılanması temeline dayanır.

Bazı eğitimcilere göre, "müşteri" sözcüğünün taşıdığı ticari anlam ile eğitime uygulanabilmesi olanaksızdır. Bunun yerine başka sözcükleri tercih edenler vardır. Ancak ana kavramda fikir birliği sağlanabildiği sürece kelimeler çok da önemli olmayacaktır(Ensari, 1999:25).

Eğitim açısından bakıldığında müşteri kavramı yerine "paydaş odaklılık" veya "hizmetten yararlananların memnuniyeti" kullanılmaktadır. Kamu hizmetlerinin tamamı için "vatandaş odaklılık" müşteri kavramının yerini alabilecek bir kavram olabilir. Eğitimden beklentileri olan kesimler müşteri olarak kabul edilecekse, müşteri yelpazesi en geniş kurumların başında hiç şüphesiz eğitim kurumları gelir. Genel anlamda



toplumun tamamının bu sistemden büyük beklentileri vardır. İş dünyası genelde tüm eğitim sisteminden özetde mesleki eğitim sisteminden beklentiler içerisinde dir.

### 1.c.2.Sürekli Gelişme

Sürekli geliştirme bir işletme ve örgütte karşılıklı olarak girdi alışverişinde yani etkileşimde bulunan birimler ve işletme fonksiyonları arasında bilgi alış-verişini arttırmak, daha iyi sonuçlar elde etmek üzere geliştirilmiştir. Bu kavramla her personel, birim ve işletme fonksiyonu bir diğer personel birim veya işletme fonksiyonunu müşterisi gibi görme eğilimindedir. Bununla yapılan her iş her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekildeki bir yaklaşım tarzı da işletme ve örgüt düzeyinde daha yüksek bir iyileştirmenin, sürekli geliştirmenin kaynağını oluşturmaktadır.

Bu yaklaşım tarzı aynı zamanda kişilere en iyi olmak, kaliteyi arttırmak, fireler ve israfları en aza indirmek, üretim sürecinin her aşamasında bir sonraki aşamayı müşteri gibi görmesini sağlamak, işletmenin bir bütün olarak etkinliğinin ve verimliliğinin her şeyin üstünde olduğunu kavramak, olumlu bir örgüt ikliminin katkıda bulunmayı da sağlayabilecektir( Fidan, 1996:104)

Oysa Toplam Kalite Yönetiminde “iyinin düşmanı daha iyidir” prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuk söz konusudur. Çok iyi işleyen bir kuruluşta bile geliştirilecek birçok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çitasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çitanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir.

Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır.

Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkanlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir

koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkan sağlamaktadır.

Bir kurumda çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli gelişme” ilkesi, Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan “kaizen”in kurum bünyesinde uygulanmasıdır. Bu anlayışın kurumda hayata geçirilmesi kurum bünyesinde büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Ancak bu değişim küçük fakat sürekli bir iyileşme yolculuğundan ibarettir. Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır.

Sürekli gelişmenin aracı elbette eğitimidir. Kuruluşlar, çalışanlarının iş başındaki eğitimini kurumsallaştırmak durumundadırlar. Çalışanların olduğu kadar yöneticilerin de kendilerini sürekli geliştirme isteğinde olmaları, eğitim faaliyetlerine katılarak yetenek ve tecrübelerini geliştirmeleri gerekir.

### **1.c.3.Tam Katılım**

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını talep etmektedirler. Yönetilenlerdeki bu durum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir.( Peker, 1996:50-51) İnsanlar kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İşgörenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir(Bozkurt,1998:29 ).

Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar. Yönetimden ve yönetilenden, “ben bu örgüte nasıl katkıda bulunabilirim?” sorusunu sormasını bekler.(Kaya,1997:66 )

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970’li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde Toplam Kalite Yönetimi gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılması sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesine göre, üretim yapan bir örgüt içinde, her birim kendi faaliyetlerini takip eden süreçleri yürüten

birimleri müşteri olarak benimsemekte ve icra ettiği faaliyeti müşterisini memnun edecek şekilde geliştirmektedir. Bu yönüyle toplam kalite yönetimi, örgüt içi takım çalışmasını ve katılımcılığı teşvik eder, örgüt içi çatışmayı en aza indirir, karar sürecinin geliştirilmesinde ve maliyetlerin düşürülmesinde etkili olur (Leblebici, 1999:67).

Toplam Kalite Yönetiminin en temel karakteristiklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Toplam Kalite Yönetiminde çalışanların katılımını sağlamak üst yönetimin sorumluluğu altındadır. Üst yönetimin bu amaçla kuruluşun vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm organizasyona iletmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlanması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma, ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır(Tak,1999:103).

Toplam Kalite Yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların da geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır. Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır.

Her çalışanın kurumun amaçlarına ulaşmasına katkısı önemlidir. Bu katkı klasik anlamda sadece fiziki bir katkı olmayıp aynı zamanda fikri bir katkıyı da ifade etmektedir. Bu manada çağdaş yönetim yaklaşımları, kuruluşların gelişimi konusunda her türlü öneri ve tavsiyeyi değerlendirmekte ve teklif sistemini yaygınlaştırarak, elde edecekleri sinerji ile rekabette öne geçmeyi hedeflemektedirler.

Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarma, başka insanlar

tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst yönetimin oluşturacağı ortam ile ilgili olsa da astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir. Tam katılım yönetimden ve yönetilenlerden “ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bu kurumu nasıl geliştirebilirim” sorusunu sormasını bekler.

#### **1.c.4.Kurum Kültürü**

Kültür bir örgütün üyelerince algılanan hissiyatı ile veya bu üyelerin rollerini ve ilişkilerini belirleyen iklimi ile ilgilidir. Kültür ayrıca bir örgütün amacını, fonksiyonunu destekleyen değerleri, davranışları düzenleyen biçimleri, faaliyetleri karakterize eden sosyal karşılıklı etkileşimi de içerir. Bir örgütün kültüründeki değişiklik genellikle hem yönetim hem de çalışanlarca yanlış anlaşılmaktadır. Bununla beraber, toplam kalite yönetimindeki kalite kültürü yalnızca örgütteki herkesin çoğu zaman kalite kavramıyla düşüneceği, hareket edeceği ve kalite hissine sahip olacağı biçimde birleştirilmiş bir yaklaşımdır(Köseoğlu 1994:22)

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır.

Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür, kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesine katılımı esastır. Elbette kalite tasarım sürecinden üretim sürecine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir.

Diğer taraftan Toplam Kalite Yönetiminde kurum kültürü açıklık, iletişim ve motivasyon gibi kavramların da daha bir anlamlı olarak yaşanmasını sağlayan ortamı hazırlar. Birlikte çalışmanın en önemli şartlarından birisi çalışanların birbirlerine açık,

dürüst ve karşılıklı iyi iletişim içerisinde olmaları gerekir. İletişim kuruldukça öğrenme ve karşılıklı anlaşma başlar. Bunun arkasından başarıyı doğrudan etkileyecek olan güven unsuru ortaya çıkmış olur.

Kurum kültürü ile bir kurumda çalışanlar işyerine ayrı bir kimlik kazandırmış olmaktadır. Bu kimlik, çalışanların o işyerine bağlılıklarını ve bir aidiyet duygusu ile kuruma sahip çıkmalarını sağlamaktadır. Kurum çalışanları artık o işyerinde çalışmanın toplum içinde kendilerine sağladığı avantaj ve statüyü göz önünde bulundurarak kurumlarının başarısı için hep birlikte koşmanın heyecanını yüreklerinde hissetmektedirler.

### **1.c.5. Önce İnsan Anlayışı ve Birey Kalitesi**

İnsan faktörünün önem kazanması, özellikle kalitenin, verimlilik ve yüksek maliyetlerle ilgili sorunların çözümünde birincil öneme sahip olduğunun anlaşılması ve bu üç olgu, yani; kalite verimlilik maliyet arasındaki ilişkinin uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur(Peşkirioğlu,1990:66-67).

Toplam Kalite Yönetiminde insan ögesinin sahip olması gereken en önemli özellik yüksek motivasyondur. Gerçekten de başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip kurumlar incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğinde “motivasyon” olduğu görülmüştür(Kavlakoğlu,1996:62 )

Toplam Kalite Yönetiminde başarı, ait olma hissi, tanınma, kendini gerçekleştirme, ve kendi ideallerini yaşatma gibi güçlü ve paraya dayalı olmayan güdüleme unsurlarının katkılarıyla sağlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşılabilmesi için çalışanlara yetki ve sorumluluk da verilmesi gerekmektedir( Ersen,1997:127 ).

Toplam Kalite Yönetimi insanları yönlendirmek için en etkin yolun onlara güvenmek olduğunu ve yetişkin muamelesi yapıldığında mutlaka olumlu tepkiler alınacağına inandırarak, ortalama insanların olağanüstü sonuçlar yaratabileceklerini göstermiştir. Çünkü hiç bir şey “işe yarama” duygusundan daha etkili olamaz. (Yenersoy ,1997:88 )

Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini doğru olarak yapmaları için özel prosedürlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirmeler sağlanacaktır. Tüm personel yaptığı işin istatistiksel olarak kontrol altında olduğunu bilmelidir. Uygun

eğitimin diğer yararları personele güvence, gurur, rahatlık ve daha iyi moral sağlamasıdır. Bu şekilde organizasyonel iklim iyileşir ve çalışma ilişkileri iyi yönde gelişir. (Bozkurt, 1995:28)

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkelerinden birisi bir işi “ilk seferinde doğru yap” ve “hata ortaya çıkmadan önlem al”dır. İş ilk seferinde doğru yapacak ve hata ortaya çıkmadan önlem alacak olan ise kurumdaki kaliteli insan gücüdür. Kaliteli insan her şeyden önce “sürekli problem çözme yollarını arayan, ilgilerini ve amaçlarını gerçekleştirmede bencil olmayan ve adil davranan, insan ilişkilerinde demokratik davranan, sosyo-kültürel konularda esnek ve bütünleyici özellikleri ağır basan bir insandır.” Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimini başarı ile uygulamanın temelinde; çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi insan faktörünü sürekli geliştiren sistemler yatmaktadır. Bireyin kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak kurumun gelişimini de sağlayacak, bu da kurumun etkililiğini ve verimliliğini yükselterek kaliteli mal ve hizmet üretimini getirecektir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile yönetilen kurum ve kuruluşlarda, öğrenmeyi öğrenmiş ve öğrenmeye istekli çalışanlar ve ekipler sistemde yerini alırken, öğrenen birey ve öğrenen organizasyonun da gerçekleşmesini sağlamış olmaktadır. Bu durum bir inancın, bir güvenin ve bir gücün ifadesi anlamına gelmektedir. Çünkü bilgi ile donatılan insan bir güçtür. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile sağlanan, öğrenen birey ve öğrenen organizasyon, çalışanlar için işlerinin ve geleceklerinin bir teminatı olarak algılanmalıdır.

#### **1.c.6. Süreç Yönetimi ve Süreç Performansını Geliştirme**

Toplam Kalite Yönetiminin, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngördüğü yukarıda belirtilmişti. Toplam Kalite Yönetiminin temel felsefesi olan sürekli geliştirme yaklaşımı “Süreç Performansını Geliştirme ve Süreç Yönetimi”nin özünü oluşturmaktadır.

Bugün kalite, maliyet ve hız kuruluşların ulusal ve uluslararası alanda rekabet etmelerini belirleyen unsurlardır. Bu durum doğal olarak kurumları hızlı değişime ve sürekli süreçlerini geliştirmeye zorlamaktadır. Bu anlayışta süreçler sürekli sorgulanmakta, tanımlanmakta, değişkenlik ölçülmekte, değişkenliğin normal olup olmadığı saptanmakta ve gerektiğinde düzeltici işlemler uygulanarak süreç geliştirilmektedir.

---

Süreç geliştirmede takip edilen yol sırası ile analiz, tasarım, uygulama değerlendirme ve geliştirmedir. Yani süreçlerden, geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin analizi yapılır, bu analiz sonucu ortaya çıkan tablodan tasarım için çıkarımda bulunulur. Bu tasarımlarda, hedefler ortaya konur, ölçme araçları geliştirilir ve bütün bunların alternatifleri üzerinde durulur. Geliştirme aşamasına gelindiğinde yeni süreç tercihi yapılmıştır. Yine bu aşamada araçlar belirlenmiştir. Tercih edilen süreç uygulama aşamasına konulur. Uygulama sonuçları daha sonra tekrar geliştirmek amacıyla analize tabi tutulur ve bu süreç geliştirme döngüsü, Deming'in planla, uygula, kontrol et ve önlem al (PUKÖ) döngüsündeki anlayış uygulanır

### **1.c.7. Liderlik**

Lider, örgütün amaçları doğrultusunda yaşamasını, gelişmesini sağlamada yaratıcı, başlatıcı rol oynayan bireydir. Lider, günlük değil kritik kararlar veren kişidir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Şişman ve Turan, 2001: 43).

Lider, aynı zamanda hem yöneten, hem de yönetilen bir kişidir (Bennis, 1999: 43).

Lider, "kişisel özellikleri güçlü olandır" düşüncesi, kişisel liderlik modelini; "lider üye gereksinimlerini karşılayandır" düşüncesi, etkileşimli liderlik modelini oluşturmuştur (Başar, 2000: 39).

Liderlik, değişik şekillerde tanımlanmıştır. Ancak hemen her tanımda etkileme kavramı kullanılmış durumdadır (Balcı, 1998: 31).

Liderlik konusunda yapılan önceki çalışmalarda daha çok liderin kişilik özellikleriyle lider davranışları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Durumsallık teorileri, farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre her ortamda geçerli olabilecek etkili bir liderlik biçimi yoktur (Çelik, 1999: 16-29).

Lider, istenilen amaca ulaşıldığı zaman motivasyonu, ödülleri kullanarak, izleyici, amaca ulaşmak için çabalarken onu destekleyerek, motive edici görev vererek, amaca ulaşmadaki engelleri ortadan kaldırarak etkiler. Lider istenilen amaca ulaşmak için izleyicilerinin yolunu açar. Liderin davranışı astın motivasyonunu zenginleştirir ve iş

tatminini artırır. Aynı zamanda liderin astlar tarafından kabul edilmesini de sağlar (Ceylan, 1997: 316)

Etkili kamu yöneticisinin tanımı Toplam Kalite Yönetiminde değişmiştir. Klasik yönetimde bürokratlar kurallar çerçevesinde çalışırlar. Toplam Kalite Yönetiminde ise bürokratlar için önemli olan iki kavram; yurttaş ve kalitedir. Yeni paradigmada bir yönetici iş süreçleri hakkında sürekli sorular sorar. Bu iş lüzumlu mudur? Bu adım geliştirilebilir mi? Bu işin müşterisi kim? Yeni süreçlerin oturulan yerden ve sadece düşünülerek denenmesi ve geliştirilmesi mümkün değildir. Bu yönetim tarzında yaratıcı yöneticiler iş süreçleri için teşvik eder ve mevcut işlemlerle ilgili sorular sorar. (Bener, 1997:231 )

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

- a. Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- b. Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak(Sınmazçelik, 1999:88).

Liderler dönüşüm sürecinde kurumlarını başarıya ulaştırabilmeleri ve sürekliliğe erişirebilmeleri için ilk aşama toplam kalitenin felsefesini benimsemeli, sonra da özünü önce kendileri anlamalıdır ki çalışanlarını bu güvenli yolda yönlendirebilsinler. Amaç toplam kaliteyi derinlemesine anlayarak özümsemek, tüm yönleri ile uygulamak ve çağın dönüşümünü yakalamaktır. Bu yapısal ve zihinsel değişim sürecinin ana boyutları, önce insanın kalitesi, daha sonra sistemin kalitesidir. Bu ana boyutların birbirine entegre olmasında katalizör görevini üstlenen üçüncü bir boyut vardır ki, bu da liderlik kalitesi boyutudur. Bu boyutun yeterli ve etkin olmadığı durumlarda, değişim ve dönüşümün başarısından ve sürekliliğinden şüphe edilir. Liderlik boyutu ile insan ve sistem kalitesi bütünleşerek rekabet için sinerji etkisini ortaya çıkarmaktadır. (Esendal,1999:129-130)

Sonuç olarak, Toplam Kalite Yönetimi üretilen mal ve hizmete ihtiyaç duyanların beklentilerinin yerine getirilmesini temel olarak alan, çalışanların bilgilendirilmesini, yetkilendirilmesini ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir.



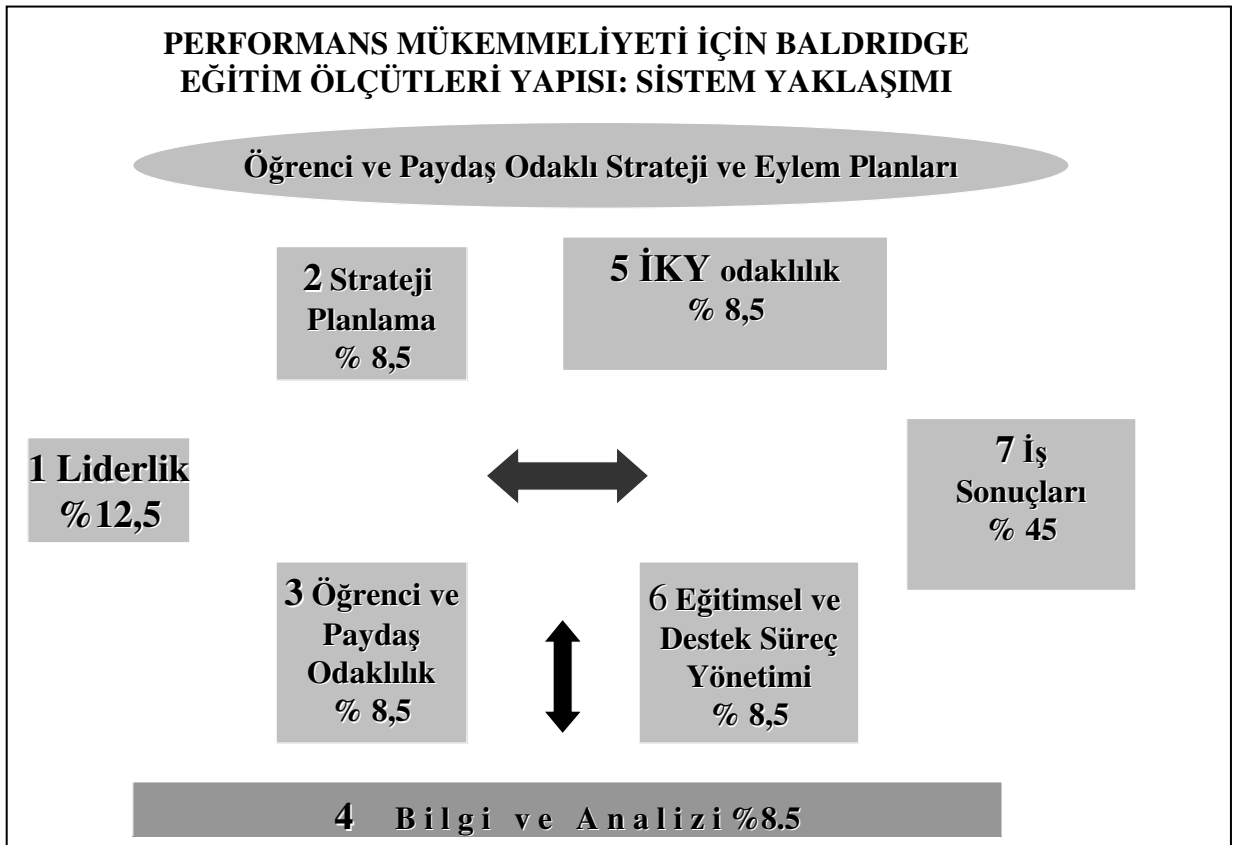
## **2.Kurumsal Performans Değerlendirme**

Kurumsal performans değerlendirmesi, bir kurumun bir standart/model çerçevesinde etkinlik ve verimliliğinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır.

Kalite çalışmaları kapsamında geliştirilen ve kurumların kalitesini ölçmede kullanılan başlıca modeller aşağıda sıralanmıştır.

### **2.a. Malcolm Baldrige Modeli:**

Malcolm Baldrige Modeli sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve kapasitesini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur. Model Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren organizasyonlar tarafından kullanılmaktadır. Amerika genelinde sayıları 3000'i bulan yerel kalite ödül modelleri, MBNQA'dan esinlenerek ortaya çıkmıştır. MBNQA günümüzde, işletmeler, eğitim ve sağlık kuruluşlarına yönelik olmak üzere 3 ayrı kategoride kullanılmaktadır. Ödül sürecine başvurular ancak Kuzey Amerika'da faaliyet gösteren firmaların başvurusuna açıktır. Modelin ve modeli baz alan ödülün amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmelliği için gereklerin anlaşılmasını arttırmak, Amerikan şirketlerinin kalite başarılarını tanımak ve başarılı kalite stratejileri hakkındaki bilgileri paylaşmaktır (Nakhai ve Neves, 1994: 34) Modelin eğitime uyarlanmış hali aşağıda yer almaktadır.



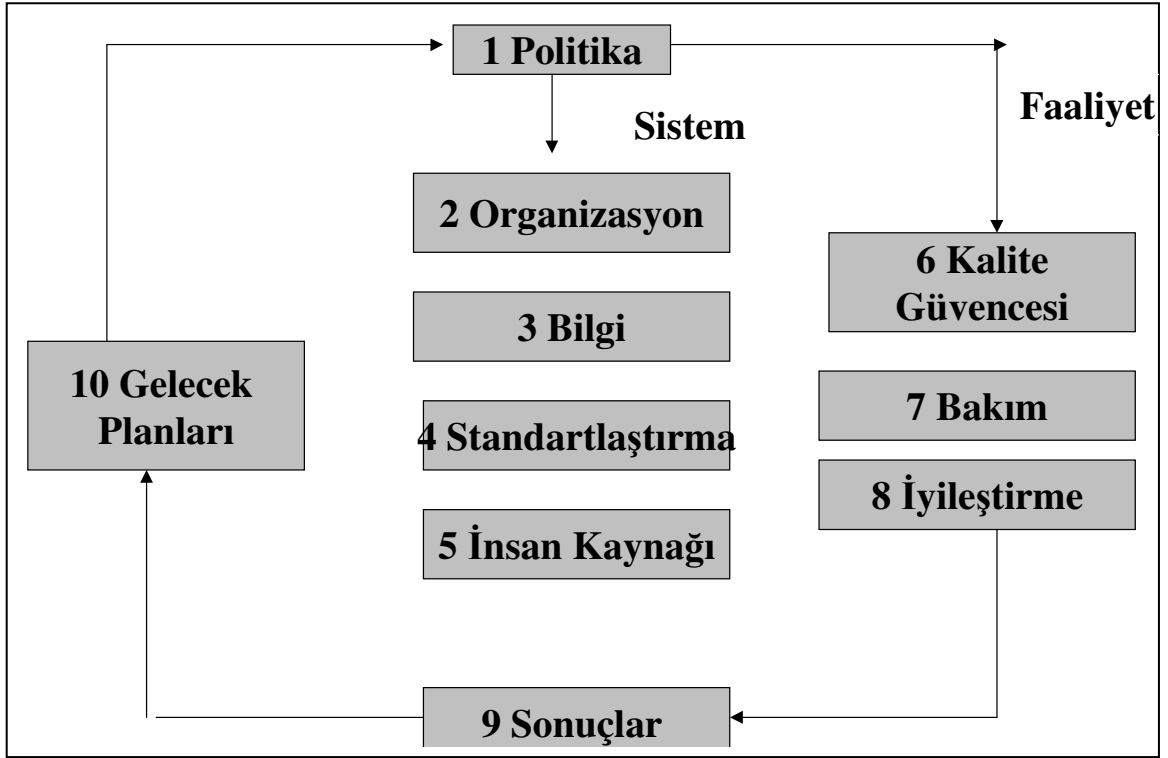
**Şekil-1 : Malcolm Baldrige Modeli**

### 2.b.Deming Ödülü Modeli:

Japonya’da kullanılan Modelin ana kriterleri aşağıda yer almaktadır. Deming Modeli, “kalite noktası” olarak isimlendirilen ve modelin ana çatısını oluşturan 11 temel ilke üzerine kurulmuştur. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır: (Wood, 1997: 61)

1. Yönetimin bağlılığının inşa edilmesi,
2. Kalite yönelimli politikaların belirlenmesi ve takip edilmesi,
3. Organizasyon ve politikaların gözden geçirilmesi,
4. Bilginin yetkilendirilmiş personele yayılımı,
5. Kalite hakkında bilgi toplanması, yayılması ve kullanılması,
6. Sadece istatistiksel süreç kontrol verilerinin değil, lojistik ve insanla ilgili konuların da analiz edilmesi,
7. Çalışanların plan, strateji ve odak noktalarının standardize edilmesi,
8. Parametrelerin sağlandığını garanti edecek bir kalite kontrol sisteminin kurulması,

9. Sürekli revize edilen spesifik kriterlere göre kalite güvencenin sağlanması,
10. Etki ve sonuçların açıkça tanımlanması ve
11. Gelecek planlarının kaizen benzeri, zaman kısıtlarını bulan ve optimize eden süreçlere odaklı olmasıdır.



**ŞEKİL-2:** Deming Ödülü Modeli

### 2.c.ISO 9001 (2000) Kalite Yönetim Sistemi:

Dünya genelinde ve ülkemizde yaygın kullanılan ISO serisinden “ISO 9001:2000” standardının ana başlıkları aşağıda yer almaktadır(Ekinci,2001:5).

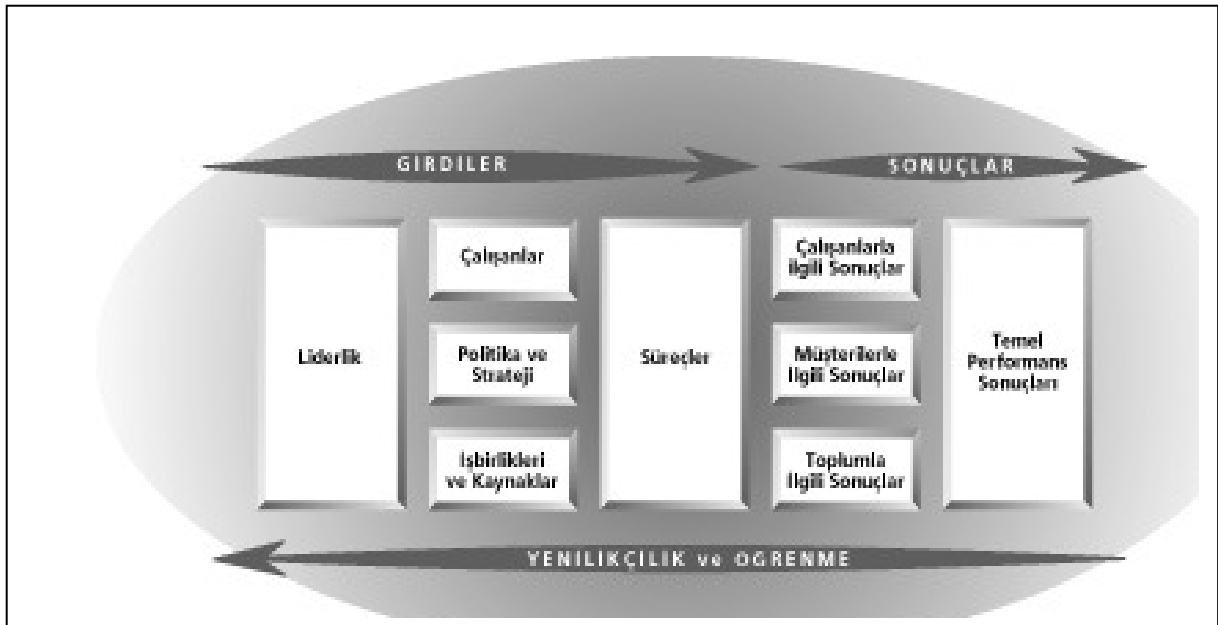
0. Giriş
1. Kapsam
2. Referanslar
3. Terimler ve Tanımlar
4. Kalite Yönetim Sistemi Gereklilikleri
5. Yönetimin Sorumluluğu
6. Kaynak Yönetimi

7. Süreç Yönetimi
8. Ölçme, Analiz, İyileştirme

### 2.d.Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli:

Milli Eğitim Bakanlığı olarak kurumsal performans değerlendirmesinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından geliştirilen “Mükemmellik Modeli”, ve bu gün için 40.000’den fazla kurum ve kuruluş tarafından kullanılmaktadır.

Mükemmellik Modeli 9 ana kriterden oluşmaktadır. Bunlar; 1- Liderlik, 2- Politika ve Strateji, 3- Çalışanlar, 4- İşbirlikleri ve Kaynaklar, 5- Süreçler, 6- Müşteri ile ilgili Sonuçlar, 7- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar, 8- Toplum ile İlgili Sonuçlar ve 9- Temel Performans Sonuçları şeklindedir. Modelin ilk beş kriteri girdi kriterlerini oluşturur. Son 4 kriteri ise sonuç kriterleridir. Değerlendirme yapılırken girdi kriterleri için “Nasıl ?” soru kökü kullanılır. Yani kurumda nasıl bir liderlik vardır ?, Kurumun Politikaları nasıl belirlenir ?, Nasıl hayata geçirilir ? gibi. Sonuç kriterleri değerlendirilirken ise “Ne ?” sorusu yöneltilir. Çalışan memnuniyeti nedir ? temel performans sonuçları nedir? gibi.Amaç farklı uygulama noktalarındaki mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için fırsat yakalamaktır(Kalder, 2002: 29).



**Şekil-3:** Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli

Modelde girdi ve sonuçlar arasında bir ilişki kurulmuştur. Girdi kriterleri bağlamında yapılan işlerin başarısı sonuçlarda gözlenmektedir. Bir başka ifade ile “iyi

sonuçlar iyi uygulamalardan elde edilebilir” temeli üzerine kurulmuştur. İyi uygulamaların neler olması gerektiği girdi kriterlerinde sıralanmış bu uygulamaların sonuçları da sonuç kriterinde göstergeler halinde belirlenmiştir.

### **3.Çalışan Memnuniyeti Ve Faktörleri**

#### **3.a.Çalışan Memnuniyeti Kavramının Tanımı**

##### **3.a.1. İş Tatmini ve Diğer Kavramlarla İlişkisi**

En temel “iş doyumu” tanımları Landy ve Locke tarafından yapılmıştır. İş doyumu, bireyin genel olarak çalışma yaşamından aldığı hazzı ve mutluluğu ifade etmektedir. Landy, iş doyumunu işe ait bireysel değerlendirme sonucu ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamaktadır(Keser, 2006: 71).

Gerek kamusal alanda gerekse de özel alanda son derece geçerli ve sonuçlar anlamında çok önemli bir faktör olan iş tatmini, bireyin yaptığı iş veya elde ettiği deneyimler sonucunda, kendisinde hissettiği olumlu ve duygusal bir durumdur. Tatmin olma, hem genel anlamda hem de yaptığı işin boyutuyla (ücret, görev, promosyon, deneyim, çevre vb.) ilgili olabilir (Aksel, 2003: 93). İş tatmininin üç önemli boyutu bulunmaktadır:

- İş tatmini duygusal bir yanıttır.
- İş tatmini genellikle beklentilerin veya kazançların ne ölçüde karşı-landığı ile ilişkilidir.
- İş tatmini bireyle ilgili durumları simgeler (Luthans, 1989:170, akt., Aksel, 2003:94).

İş tatmini, bireyin tutumuyla doğudan ilişki halindedir. Bireyler tatminlikleri ölçüsünde işlerine karşı tutum geliştireceklerdir. Bireylerin örgütsel anlamdaki tutumları, o tutumu ortaya çıkaran durum devam ettikçe sürecektir (Eren, 1998:119).

İş tatmininin oluşmasında tutumlar üç bileşenden oluşur: Duygusal, bilişsel ve davranışsal bileşenler (Şimşek, 1995: 93 – 94).

Bunun yanında geçmiş deneyim, ulaşılabilir bilgi ve genellemelerden meydana gelen inançların da iş tatmini ile ilgisi son derece önemlidir (Aksel, 2003:96)

İş tatmini olgusunun moralle ve performansla olan ilişkisi de önemlidir. Moral olgusu bireysel olmaktan çok örgütsel bir olgudur ve grup tepkisine bağlıdır (Önal, 1995:72, akt., Aksel, 2003:97).

İş tatmini ile performans arasında ise, üç yönlü bir ilişkinin olduğu iddia edilmektedir:

- İş tatmini performansı artırır.
- Artan performans iş tatminini artırır.
- Ödül hem performansı hem de tatmini artırmaktadır (Shermerhorn, Hunt ve Osborn, 147-149, akt., Aksel, 2003:97).

### **3.a.2.Motivasyon Kuramları**

İş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olduğu bilinmektedir. Bu konuda yapılan en önemli çalışmalardan birisi başlangıçta fiziksel değişkenler üzerine yoğunlaşan fakat daha sonra psiko-sosyal etkileri açığa çıkaran Mayo başkanlığında başlayan Hawthorne deneyleridir. İş tatminine ilişkin motivasyon kuramlarına bakıldığında zaman, amaç-sonuç uyumu, ihtiyaç tatmin durumu, beklenti – ödül oranı gibi değişkenler üzerinde yoğunlaşma olduğu gözükmektedir (Aksel, 2003:179).

Bu kuramları, içerik (kapsam) kuramları ve süreç kuramları olarak iki grupta toplamak mümkündür.

İçerik kuramlarının açıklamaya çalıştıkları birinci amaçları, örgütsel yaşamda bireyleri neyin güdülediğini belirlemektir. Bu kuramcılar, bireylerin sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler yoluyla güdülediklerini kabul ederler. Dolayısıyla, içerik kuramcıları, bu ihtiyaç ve dürtüleri sıralamaya çalışmışlardır. Bu kuramlar, statik olarak değerlendirilirler çünkü sınırlı zaman aralıklarını dikkate alırlar (Yüksel, 1998:122, akt., Aksel, 2003:101).

İçerik kuramlarının ilk önemli örneği Maslow ve ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow'un ihtiyaçları sınıflandırmasında iki önemli unsur bulunmaktadır. Birincisine göre, insan davranışlarının temelinde ihtiyaçlar bulunmaktadır. İkincisi ise, ihtiyaçların kendi içlerinde şiddeti ve önceliği bulunmaktadır. Maslow, davranışları yönlendiren ihtiyaçları beş kategoriye ayırmaktadır (Maslow, 1987, akt. Aksel, 2003:102).

Bu ihtiyaçlar sırayla, fizyolojik ihtiyaç-lar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, takdir ihtiyaçları, kendini tamamlama ihtiyacıdır (Güner, 2002:11).

İkinci önemli bakış açısı, Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temel varsayımı, örgütsel yaşamda bireylerin örgütü terk etmesine sebep olan hijyenik faktörler ile özendirici veya tatmin edici faktörlerin birbirlerinden ayrılmasının gerekliliğidir. Hijyenik faktörler, örgütsel yaşamda yoklukları çalışanları tatminsizliğe iten fakat varlıkları durumunda tek başlarına tatmini sağlayamayan faktörlerdir. Herzberg'in bakış açısından önce, tatmin, tek boyutlu olarak ele alınmakta iken, çift faktör kuramıyla artık, tatmin olma, iki boyutla incelenmektedir. Birinci boyutta tatminden tatminin olmadığı duruma, ikincisinde ise, tatminsizlikten tatminsizliğin olmadığı duruma doğru bir sıralama yer almaktadır (Aksel, 2003:104).

Herzberg'in bakış açısında hijyenik faktörler dışsal, güdüleyiciler ise bireyin tutumundan kaynaklanan içsel faktörlerdir. Herzberg'in öngörülerini destekleyen çalışmalar olduğu gibi, kısmen reddeden de çalışmalar mevcuttur (Aksel, 2003:106).

Bir diğer önemli kuramsal bakış açısı, Mc Clelland tarafından geliştirilen "başarma ihtiyacı kuramı"dır. Mc Clelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamaktadır: Başarı ihtiyacı, bağlılık (ilişki kurma), güç kazanma ihtiyacı. Bunlardan, başarı ihtiyacı üzerinde daha fazla durmaktadır. Her insanda olmasına rağmen, dışarıya çıkarılması için ortam ve fırsat bulunması gereken başarı ihtiyacı, önemlidir fakat bunun derecesi toplumdan topluma bireyden bireye değişmektedir (Aksel, 2003:109).

Her düzeydeki çalışanın çalışma hayatının sonunda işine, işletmesine ve iş çevresine ilişkin bir dizi deneyimi oluşur.Çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacaktır. İşte tüm bu tür bilgi ve duygu birikimlerinin sonucu işlerine veya işletmelerine karşı tutumları oluşacaktır. Çalışan memnuniyeti bu tutumun genel yapısıdır. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, çalışan memnuniyetini "kişinin iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir." Şeklinde tanımlamak, çalışanın işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği demek doğru olacaktır.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçları karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya çalışan memnuniyeti çıkacaktır. Kısacası çalışan memnuniyeti, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Çalışan memnuniyeti veya memnuniyetsizliğine yol açan iş boyutlarından

başlıcaları; ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Belirli bir işi yapan kişi, işinin sayılan özelliklerinin bir kısmından memnun olurken, bir kısmından hoşlanmayabilir. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise çalışan memnuniyeti ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten bahsedilecektir.

Çalışan bir işi yapmaya aday olduğunda o işte başarılı olduğunda, ücret dahil bir dizi beklentilerini karşılamak ister. Şüphesiz her kişinin işten beklentileri de kendine göre önemli olanlar daha az önemli olanlar şeklinde iki grup altında toplanabilir. Bu açıdan bakıldığında çalışan memnuniyeti, kişinin önemli bulduğu ihtiyaçlarını işinin ne ölçüde karşıladığı ile ilgilidir ve üç boyutu vardır. Çalışan memnuniyeti işe karşı duygusal bir tepkidir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti açıkça gözlenemez. Diğer yandan iş temini elde edilen sonuçların beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir. Sözü edilen ihtiyaçları sadece maddi ihtiyaçlar olarak görmek veya iş yüküne uygun ücret olarak görmek kesinlikle doğru olmayacaktır. Çalışan memnuniyetini sağlayan ihtiyaçlar arasında ücret vardır, ancak hemen arkasından eşit ücret de vardır. Dünyanın her yerinde ücret sorunu personelin en tartışmalı konusu olmuştur. Bu sorun halen devam etmektedir.

Tortop(1992:107)'un belirttiği gibi “Devlet memurunu hizmete çekmede ve onun devamlı çalışmasını sağlamakta, yeterli adil ve dengeli bir ücret sistemi önemli bir unsurdur”. Ücret, bazı kişiler için saygınlık, bazıları için de başarı simgesidir. Alınan para kişinin statüsüne etkisi oldukça fazladır ve hatta belirleyicisidir denilebilir. İşin dışında ekonomik tatmin tek başına yeterli değildir (Penfield, 1969:76).

Alınan ücret ile ilgili her türlü değerlendirme personelin morali üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Özellikle aynı tür işi yapanlar aldıkları ücretleri benzer kuruluşlar ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma morallerinin yükselmesi ile doğru orantılı olduğu görülmüştür.

Personel yönetiminde bütünleştirme işlevi, çalışanları daha çok toplumsal ve psikolojik boyutlarıyla ele alan, diğer tüm işlevler gibi verimliliği artırmaya yönelik bir işlevdir. Yöneticiler kendilerini genellikle otorite düzenlenmesi ile sınırlandırmaktadırlar. Örgütsel davranış üzerinde diğer etkileme yolları kullanılmamaktadır(Aydın, 1988: 115).



Simon (1957), yöneltme yerine etkileme sözcüğünün yeğlenmesi otoritenin çeşitli etkileme yollarından sadece birisi ve en son başvurulması gereken yol olduğu görüşünü yansıtmaktadır (Aydın, 1988:113).

Tatmini sağlayan diğer şartları sabit kabul ettiğimizde, yaptığı işin karşılığı beklediği ücreti alan kişi çalışan memnuniyeti duyar. Eğer aynı kişi, yaptığı işin karşılığı olarak gördüğü ücreti aldığı halde bazı iş arkadaşlarının yeteri kadar çalışmadığı halde yüksek ücret aldığını bilirse ortaya iş tatminsizliği çıkacaktır. Bu örnekten de görüldüğü gibi, bireysel tatmin sadece kişisel beklentilerle belirlenmeyip, çevresel ilişkilerle de desteklenmektedir. (Açıkalın: 1994: 74).

### **3.a.3.Çalışan Memnuniyetini Oluşturan Faktörler**

Kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biri olan iş doyumu, işin bireye sağladıklarının algılanmasıyla oluşan hoşnutluk duygusudur.(Aksayan,1990)

Tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamınınailişkin ekonomik, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin, özlem ve isteklerinin karşılanmasını istemektedirler. Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda gereksinimleri karşılandığı sürece doyumlu olmaktadırlar.(Asla, Ünal ve Aslan,1996: 9-48)

Genel olarak doyum, sosyolojik ve psikolojik boyutlar arasında yeri olan ve bireysel gereksinimler ile kurumsal beklentiler arasındaki bir uzlaşma işlevi olarak tanımlanabilir. İş doyumu ile ilgili farklı kuramlar arasında en çarpıcı olanı Herzberg'in iki etmenli iş doyumu kuramıdır(Farrell,1999: 51-57).

Bu kurama göre, işle ilgili olumlu tutumu destekleyen etmenler; başarıma, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu etmenler, işin içeriği ile ilişkilidir. Bu etmenlerle ilgili olumlu tutum, iş konusunda da olumlu tutum geliştirmeyi sağladığı için, bu etmenler “güdüleyen” yada “doyum sağlayan” etmenler olarak tanımlanır. İşle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler;işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etmenler ise çalışanın iş etkinliğiyle, iş çevresi ile ilgilidir ve “hijyen” etmenleri olarak adlandırılır. Kurama göre,güdüleyen etmenlerin beslenmesi iş doyumunu artırırken, hijyen etmenlerinin beslenmesi iş doyumunun önlenmesine katkıda bulunmakta ancak iş doyumunu artırmamaktadır.(McCormick ve Tiffin, 1974).

Ancak iş doyumu kavramının ortaya çıkışı, emeğin örgütlendiği ve disiplinler toplumlarda artık yönetilebilir olmaktan çıktığı dönemlere uzanmaktadır. Örneğin ABD’de 1897 ile 1904 arasındaki yıllarda sendikaların üye sayısı beş kat artmış ve sendikal mücadele ivme kazanmıştır(Bendix, 1956:265).

İş doyumu, çalışanların işini ve iş ortamını değerlendirmesi yoluyla geliştirdiği duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır. Bireysel özellikler, gereksinimler ve deneyimler iş çevresi ile etkileşime girerek iş doyumu ya da doyumumsuzluğu duygusunu oluşturur. İş doyumu kişilerin başarılı, mutlu ve üretken olabilmelerinin en önemli gereklerinden biridir. Özellikle meslek dışı yaşamları doğrudan etkilenen ve sürekli özveri gerektiren hekimlik ve hemşirelik gibi mesleklerde iş doyumu büyük önem taşımaktadır(Erdoğan,1997:376)

İş doyumu kavramını araştırmak için birey odaklı ve örgüt odaklı olarak sınıflandırılabilir iki önemli neden var. Birey odaklı düşünmek, her bireyin adilane davranışları ve saygıyı hak ettiğine inanmaktır. İş doyumu bir ölçüde, iyi davranılmanın sonucudur; böyle olmakla aynı zamanda psikolojik sağlığın da bir göstergesidir.

İşyerinde yaşanan gerginliğin işten doyum sağlayamamanın hem nedeni hem sonucu olabileceği öne sürülmekte ve iş doyumumsuzluğunun nedeni de sonucu da olsa gerginliğin baş ve mide ağrısı, sindirim sorunları, kusma gibi psikosomatik rahatsızlıklara yol açtığı; işlerinden doyum sağlayamayan bireylerde sigara, alkol, uyuşturucular gibi bağımlılık yapan madde kullanımına da rastlandığı belirtilmektedir (Spector,1997:2).

Çalışan memnuniyeti, çalışanın işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri çalışan memnuniyetin oluşturan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Çalışan memnuniyetin sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında, işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen çalışanın tatminin de değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalarda işinden yeteri kadar tatmin bulan çalışanın iş değiştirme gibi özel bir arzusunun olmayacağı ileri sürülmekteydi. Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişimler oldu.

Şüphesiz işin genel boyutları çalışan memnuniyeti sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan işgören çalışan memnuniyetini bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulan çalışan daha üst düzeyde tatmin beklediğinden bşk bir işe geçebilir. Kişi işinde tatmin bulur, ancak işin çevresel değişkenleri tatmini azaltabilir. Çalışanın çalışan memnuniyetini bulabilmesi için işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. Çalışan memnuniyeti çalışanın işin kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uygun işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda çalışan memnuniyetini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak gerekir.

### **3.a.3.a.Çalışan memnuniyeti oluşturan bireysel faktörler:**

İş doyumunu ile ilgili olarak incelenen bireysel faktörler arasında demografik özellikler, kişilik özellikleri ve güdü, bilgi beceri gibi nitelikler yer almaktadır(Telman ve Ünsal, 2004:57) Çalışanın işinden bekledikleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sırlayıcısıdır. Birey eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilerine göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir.

Çalışanın sahip olduğu kişiliğine bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı çalışanlar işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını istemezler., çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi arzu ederler. Bazı çalışanlar zor işleri tercih ederler, başkalarının yapmakta zorlandığı işi başarmaktan haz duyarlar. Amirinin kendisini beğenmesini, takdir etmesini isteyen çalışanlar vardır. Sayılan bu özellikleri istemeyenlerin olduğu da bilinmektedir. İş yerindeki çalışma ortamının yönetimce düzenlenmesini, ne yapacağının hatta nasıl yapacağının amirlerince sürekli anlatılmasını isteyen elemanlar, kolay işleri yapmayı tercih edenlere de iş hayatında yeteri kadar rastlanmaktadır.

Bir çalışanın doyumunu örgütteki hizmet süresi ile de yakından ilişkilidir(Telman ve Ünsal, 2004:58).

Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağı olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler öncelikle tatminsizlik oluşturur. Bu sonucun nedeni ise kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, hayata yeni atılan gençlerin gerçekçi olmayan beklentileri, bireyin hayal gücünün ürünü olabileceği için, yayın organlarının yanılması, eğitim kurumlarının öğrencileri fazla abartması ve adayın işe kabulü sırasında görüşmeyi yapan yöneticilerin yanıltıcı bilgi vermesinden kaynaklanabilir. Gerçekçi olmayan beklentiler çalışanın kişiliğine göre zamanla değişir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğruların göre yararlanırlar ve sonuçta çalışan memnuniyetini bulurlar, bazıları ise geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler ve iş tatminsizliği ile yaşamayı öğrenirler. Bu tür duyguları da bir hayat tarzı haline getirirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan çalışanlar çalışan memnuniyeti duygusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu, gelecekteki tatmin için mevcut durumda küçük tatminsizlikleri kabul etmesi gerektiğini anlar. İlerde çalıştığı bölümün başına geçmek isteyen kişinin, memur veya şef olarak fazla çalışması, zaman zaman kendisini zorlaması gelecekte bulacağı tatmin için kısa süre tatminsizliğe katlanmasıdır.

Çalışanın sosyal yapısının da çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapıları olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin çalışan memnuniyetin düşük olduğu yönünde bulgular mevcuttur. Yetişme tarzına bağlı olarak, sorumsuzluğu tercih eden; yükselmek, daha iyi yaşama standardı elde etmek için gerekli arzuyu taşımayan çalışan özel beklentilere de sahip olamayacaktır. Evlilerin bekarlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğu yönünde bulgular dikkat çekmektedir(Telman ve Ünsal,2004:59).İşe ilişkin özel beklentilerin olmayışı çalışanın işi ile duygusal bağını azaltacak ve çalışan memnuniyeti duygusunu çok arka planlara itecektir.

Çalışan memnuniyetini sağlayan faktörleri kişiye özel ve işe ilişkin olarak iki grupta toplarken bir gerçeğin gözden uzak tutulmaması gerekir. Görünüşte iş ve iş çevresinin oluşturduğu bir dizi tatmin faktörü mevcuttur. Ancak, bu faktörlerin algılanması, değerlendirilmesi, kişinin işinde kalıcı olması yönünde karar vermesi bireysel

davranışın sonuçlarıdır. Esasında işe bağlı faktörlerin kendilerine göre kişisel yönü vardır. Çünkü faktörü algılayan ve davranış oluşturmak için derleyen kişidir. Bir işletmede iki çalışan verilen eşit düzeydeki ücret çalışanların birine göre çok iyi olarak nitelenirken, diğer taraftan az görülebilir. O nedenledir ki çalışan memnuniyeti çalışanın beklentileri ile bulduklarının özel bir bileşimidir.

### **3.a.3.b.Çalışan memnuniyetini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı nedenler:**

Çalışanın işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, çalışan sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların çalışan memnuniyetini yükseltmek için, yöneticinin üzerinden işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdekiyle karşılaştırılabilir türdendirler. En basit şekliyle çalışan memnuniyetini, birbiri ile ilişkili çok sayıda tutumun birleşimi olarak görmek mümkündür. Çalışanın iş ve iş ortamının ilişkin bir dizi faktöre oluşturduğu tutumların bir bakım bileşkesi, çalışan memnuniyeti olarak karşımıza çıkar. Aşağıda her birisi bir tutum konusu olan çalışan memnuniyetini belirleyen faktörler verilmiştir.

#### **3.a.3.b.1.İşin genel görünümüne zorluk derecesi:**

İşin toplum içinde doğrudan görünümü çalışan memnuniyetini belirleyen faktörlerdendir. Her kültür veya alt kültürün oluşturduğu idealler bulunduğu gibi, çalışanların yapmak istemeyecekleri, yapmayı hayal etmedikleri işler de vardır. Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatın hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorluğu tatmini azaltacaktır.

Genel olarak işin yapısal özelliği de tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk gerektirmesi birer tatmin nedenidir. İşin ilgi çekici olması, genellikle çalışan memnuniyetini oluşturan değişkenler arasında önemli bir yer alır. Bir iş kişiye ne kadar ilginç ve yenilikçi geliyorsa o derece çalışan memnuniyetin sağlamaya dönük olabilir.

İşin zorluk derecesi de çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir. İnsanların başarıma arzuları, başarılarını görme ve gösterme

eğilimleri vardır. Özellikle zihinsel olarak zor olan bir iş, kişi tarafından başarıyorsa ve çevre bu başarıyı fark ediyor ise çalışan üst düzeyde tatmin bulacaktır. Fiziksel zorluğun, çalışan memnuniyeti açısından çok zaman tatmin faktörü olmadığını kabul etmek gerekir. Aşırı ağır, yorucu, yıpratıcı işleri yapmak toplumun takdir duygularını kazanmak için yeterli değildir. O nedenle işin zorluk derecesi derken fiziksel yönden çok zihinsel yönünü görmek gerekir.

Bir iş ne kadar farklı beceri gerektiriyorsa o kişiye o derece doyum vereceği düşünülür(Telman ve Ünsal, 2004:28). İşin çeşitliliği, değişiklikler gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü çalışanın özel yetenek ve bilgilere sahip olmasını gerektirir. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara ulaşabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. Bir bakıma iş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa çalışan daha fazla başarıma arzusu gösterecek, başarısı onu çalışan memnuniyetine götürecektir. Kabul edilir düzeydeki işlerin zorluğu çalışanları işe bağladığı bilinmektedir. Ancak, işin zor veya kolay olması çalışanın özelliklerine bağlıdır. Prensipte çalışan bir işletmede özellik ve yeteneklerine uygun işe alınmalıdır. Burada anlatılmak istene zorluk belirli sınırlar içindeki eşitliklerdir. Eğer iş, kişinin sahip olduğu bilgi, yetenek ve özelliklerin çok üstünde ise çalışan açısından bir başarısızlıktan söz edilir. Çalışanın bireysel özellik ve yeteneklerinin üzerinde bir işi yapmak zorunda kalırsa ortaya sıkıntı, moral bozukluğu çıkacaktır. Bu da tatminsizliği doğuracaktır. O halde işin zorluk sınırı çalışanın kapasitesine bağlıdır, başarı noktasına kadar iş zorluğu tatmin doğururken, başarısızlık belirtilerinden dolayı da tatminsizlik doğuracaktır.

### **3.a.3.b.2.İşin içsel özellikleri:**

İnsanların doğrudan işlerini sevmeleri için birçok neden vardır. Öncelikle kişi yaptığı işi, özellik ve yeteneklerine uygun olduğu için sevebilir. Yapılan iş kişinin başakları tarafından takdir edilmesini sağlar, başka ülkeleri görme, seyahat imkanı verir, bu ve benzeri özellikleri sebebiyle de çalışan tarafından sevilir. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve üst düzeydeki kariyer göstergelerine ne kadar uygunsa işin meydan okuyuculuğu o kadar artar. Kişi, yaptığı işin ne derece iyi olduğu konusunda sık bilgilendiriliyorsa,iş doyumunun o derece yüksek olacağı düşünülür(Telman ve Ünsal, 2004:30).

Kişiler kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça; kendilerine de başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin bulurlar. Kişinin özellik ve niteliklerine göre basit olan işler sıkıntı oluşturur. Bireysel yeteneklere uyumlu olan az da olsa meydan okuyucu olan işler tatmini sağlarken, işin kişiyi çok zorlaması da hayal kırıklığı oluşturur. Bir bakıma kişinin mesleki pozisyonu, eğitimi ve yetenekleri ne kadar yüksekse işin meydan okuyuculuğu çalışan memnuniyeti açısından o kadar önemli hale gelir. Yönetici düzeyindeki birçok kişi, işin kabul edilebilir düzeydeki zorluğundan tatmin bulunduğunu her fırsatta göstermektedir.

### **3.a.3.b.3.Ücret ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme:**

Araştırmacılar iş doyumunun ücretle yakından ilişkisi olduğunu öne sürerler(Telman ve Ünsal, 2004:39). Şüphesiz çalışanın işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. Ancak bir noktadan sonra ücretin çalışan memnuniyeti konusundaki etkisi, miktar ile değil çalışanlar arasındaki dağılımı ile kendisini göstermektedir. İşletmede çok alt düzeyde, bir bakıma geçinme ücreti denilen seviye aşıldıktan sonra, çalışan memnuniyetini ücretin ne kadar olduğu değil, başkaları ile karşılaştırması etkilemektedir. Kişinin kendisi ile aynı düzeyde olanlardan daha az ücret aldığını bilmesi, özellikle de kendisinden daha az yetenekli olarak gördüğü çalışanlara göre ücretinin düşük olduğunu bilmesi iş tatminsizliğine yol açacaktır.

Çalışanlar, çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ücret, işin kendinden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise çalışanın işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenen ücretin elde edilmesi söz konusu değildir. Ancak çalışan memnuniyeti açısından alına ücretin dengeli olması, yüksek olmasından daha önemlidir. (Telman ve Ünsal, 2004:39)

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi

başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir’’ (Erdoğan, 1996:240).

İnsanlar çalıştıkları ilerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi, yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar. Prensip olarak her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması çalışan memnuniyetini arttıracaktır.

Çalışanın adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de çalışan memnuniyeti arttıracaktır. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi yapacak kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı belirleme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin çalışan memnuniyetini artacaktır. Performans değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında, yetersizinde ödül alması anlamına gelir ve bu da başarılı çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açar. Esasında, yeterli ücret artışı, kişinin terfi etmesi geleneksel ödüller arasında sayılmaktadır.

#### **3.a.3.b.4.İşletmede geçerli olan kişisel ilişkiler:**

Kişi bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başladıktan sonra, o işletmenin geçerli olan ilişkiler sistemine de dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer çalışanlarla birlikte çalışır, üstlenilen role göre yöneticileri vardır. Benzer şekilde kendisi de yönetici ise astları olacaktır. Kısacası çok az çalışan tek başına bir ilişki sistemine dahil olmadan işini yapar. Amirler yapılan işleri kontrol ederler, elemanları arasındaki işbirliğinin planlanan şekilde yürümesini isterler.

Amirlerin çalışanlarına eşit davranıyor olarak algılanıyor olması tüm çalışanlarıyla ilişkilerini aynı dostluk mesafesinde tutması, yapılan hataları ve çalışanlardan beklediklerini yapıcı dille aktarması, çalışanların fikir ve önerilerine açık olup,eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması,amir-çalışan ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır(Telman ve Ünsal,2004 :43).

İşletmenin biçimsel yapısına göre ortaya çıkan yönetici–yönetilen ilişkisi çalışanın işletmesine aidiyet duygusuna yönlendirmektedir. Her yaptığı desteklenen, kendi



başına kesinlikle karar vermeyen, davranışlarında serbest olmayan astlar zamanla çalışan memnuniyetinden uzaklaşırlar ve bu sonucun sebebi işletmedeki ilişkiler sisteminin işleyişidir. Kadınların erkeklere oranla ilk amirlerine karşı duyarlı olması, ayrıca üst kademelere doğru çıktıkça alt-üst arasındaki kontrol ilişkisinin çalışan memnuniyetine etkisinin azaldığı bilinmektedir.

İşletmelerde kişiler arasındaki haberleşme ayrı bir tatmin nedenidir. Yönetim açısından iyi haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, çalışanlar arası duygu ve bilgi bütünlüğünün sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliğini doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman çalışan memnuniyeti doğurmadığı da görülmüştür. Çalışanın eğitim düzeyi yükseldikçe, üst düzeye doğru çıktıkça iletişime verdiği önem artmaktadır.

Kişinin içinde bulunduğu grup da çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Her işletmede bazı biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar vardır. Bazı iş gruplarının başarıları, üyeleri arasındaki ilişkiler bakımından model özelliklidir. Çalışanın başarılı görülen bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla birlikte çalışması onun çalışan memnuniyetini arttıracaktır. İnsanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklemezler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını iş yerinde geçiren kişi için, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme için gereklidir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları buluna çalışanın çalışan memnuniyeti artmaktadır.

### **3.a.3.b.5.İşletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği:**

Her bölgenin kendine göre iş koşulları vardır. Ülkemizde bazı bölgeler yeni sanayileşmekte, geleneksel çalışma alanlarının dışında yeni iş yerleri açılmaktadır. Bazı bölgelerimizde ise çok sayıda özel ve kamu kuruluşu faaliyetini sürdürmektedir.

Sanayi olarak da gelişmiş bölgelerde çok sayıda işletme vardır. Her bir işletmenin dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan n imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmelerde çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yapılan işten daha çok tatmin bulurlar.

İleri sanayi bölgelerinde ortaya çıkan durum daha farklıdır. Büyük işletmelerde aşırı bir işbölümü, ileri derecede uzmanlaşma söz konusudur. Bu işletmelerde alt ve orta kademe yöneticilerden daha standart davranışlar beklenmekte, ilişkileri de daha sınırlı olmaktadır. Buna karşılık küçük işletmelerde çalışanlar bazen çok değişik işler yapmakta, hem patronla, hem de alt kademedeki elemanlarla çok kolay ilişki kurabilmektedirler. Genellikle çalışanlar iyi firmanın kendilerine iş güvencesi sağlayan işletme olduğuna inanırlar. Tatmin açısından iyi işletmenin çalışanın yaşı ile de ilişkisi vardır. Daha yaşlı, iş hayatında kademeli olan çalışanlar işletmenin ününe gençlerden daha fazla önem verirler. Gençlere göre iyi firma çoğu zaman yüksek ücret ödeyen, yükselme olanağı olan ve iş güvencesi olana işletmedir.

Hem sosyal açıdan hem de fiziksel açıdan güvenli bir iş ortamında çalışmak kişinin işine olumlu duygular hissetmesine yol açar ve iş doyumunu artırır(Telman ve Ünsal, 2004:47). İş güvenliğinin olması çalışanlar için ayrı bir tatmin faktörüdür. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Kişinin işletme kademelerindeki yeri düştükçe iş güvencesine verilen önem artar. Özellik ve yeteneklerini geliştirmiş olan çalışanlar iş piyasasındaki yerlerini daha açık olarak görürler, gerektiğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvenliği tatmin için fazla önem taşımaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe, kişi aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği çalışan memnuniyeti açısından önemli bir faktör olmaktan çıkar.

Gerçekte iş güvencesinin varlığı çalışan memnuniyeti arttırdığı gibi yönetimini de kolaylaştırır. Çalışan iş güvenliğinden yokun bir yerde çalışıyorsa veya işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybetmiyorsa yönetimi zorlaşır. Başarılı üst düzey yöneticilerin zor çözümledikleri sorunlardan birisi, düşük ücretle çalışan, çalışan memnuniyetinden uzak olan alt kademedeki çalışanların kurnalsızlıkları ve uyumsuzluklarıdır. Bu durumda olan çalışanların çalışan memnuniyeti yükseltilirse, idare edilmeleri de kolaylaşacaktır.

İşin fiziksel şartları; işin kişi için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk veya aşırı sıcak olması, iş yerinin kişinin oturduğu yere uzak olması gibi değişkenler çalışan memnuniyetini belirli sınırlar içinde etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işi iyi yapmak için önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç gereci olan yerlerde çalışmak istemektedir.

#### 4.Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları

Çalışanın işine ve iş ortamındaki ilişkiler sistemine karşı tutumunun önemi ilk olarak Hawthorne araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. E. Mayo ve arkadaşlarının örgütün teknik ve fiziksel şartlarının değişmesinin örgütsel verimliliğe etkilerini ortaya koymak için yaptıkları Hawthorne Araştırması, “insan ilişkileri kuramını” ortaya çıkarmıştır. Yapılan çalışma sonucunda, teknik ve fiziksel şartlarda yapılan olumlu bir iyileştirmenin her zaman verimliliği artırmadığı tespit edilmiş ve bu aşamadan sonra teknik ve fiziksel faktörler, yerini sosyal faktörlere bırakmıştır(Özkalp, 1988:85)

- Yapılan işin miktarını, çalışanın “fiziki kapasitesi” değil, “sosyal kapasitesi” belirler,
- Ekonomik olmayan ödüllendirmeler, işçilerin mutluluğunu etkilemekte önemli bir rol oynamaktadır,
- Yüksek düzeydeki uzmanlaşma, iş bölümünün yeterli düzeyde olduğunu göstermez,
- Çalışanlar, yönetim ve onun kurallarına birey olarak değil, grup üyesi olarak davranışlarda bulunurlar.

Bu araştırmalar sırasında oluşturulan örnek gruplarındaki çalışanlar, ilgi gördükleri için araştırma sırasındaki gözlemlerin yapıldığı dönemlerde iş tatminlerinin arttığını bildirdiler. Bu kişiler işletmenin kendileri ile ilgilendiklerini ve bu ilgiden hoşlandıklarını belirtmişlerdir. Kendileriyle ilgilenen kişilerin de zamana bağlı olarak başarılarının arttığı görülmüştür. Çalışan memnuniyeti konusunda zamanla yapılan araştırmalar bu konunun önemini göstermiştir. Başarı tatmin ilişkisi yönetim biliminde önem kazandıkça, çalışanların memnuniyeti istedikçe kişilerin tatmin derecelerinin ne olduğunu da ölçmek istenmiştir.

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden bilinirse, davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi tutumların ölçülmesinde de zorluk ve belirsizliklerle karşılaşılır. Tutumlar ya bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi ve hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların yön, içerik, açıklık, nitelik, güç, önem,

doğrulanabilirlik gibi boyutları ölçülebilir özellikleridir. Tutumların ölçülme yöntemleri içinde en önde gelen ve yaygın olanı tutum ölçeğidir. Ölçek yönteminde, birey dikkatli bir şekilde hazırlanıp standartlaştırılmış bir dizi önermeyle "doğru buluyorum", "doğru bulmuyorum" veya "bu fikirdeyim" "bu fikirde değilim" gibi sözlü tepkilerde bulunur.

### **5.Tutum Ölçekleri:**

Gerek günlük yaşayışımızda gerekse bilimsel çalışmalarda ölçmenin önemli bir yer tuttuğu açıktır. Ölçme, bilim için o kadar önemli hale gelmiştir ki, çeşitli bilim dalları için ölçme teorileri geliştirilmiştir. Bir bilim dalına özgü ölçme araç ve yöntemlerinin bulunmasıyla o bilim dalındaki bilimsel çalışmalar hızlanmıştır. Bilim, bir yandan kuramsal yapı, diğer yandan deneysel verilerin bulunduğu bir sistemdir. Bu sistemde bilimin konusu, sistemin elemanları arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve doğrulamak, doğrulanmış ilişkileri genellemek ve genellemelerden kanunlara varmaktır. Ölçmenin bilimdeki önemi, deneysel yöntemin kurulmasına temel oluşturan güvenilir ve geçerli ölçme sonuçlarının elde edilmesinde yatar (Baykul, 2000: 87).

Tutum ölçekleri açısından belirli bir tekniğe dayalı olarak hazırlanan, yine bu tekniğin kendi kurallarına uygun yollarla hazırlanarak sınanan tutum ifadeleri, ölçülmek istenen tutumla ilişkili olup olmadığı ve tutum boyutu üzerinde değişik dereceleri birbirinden ayırt edebilme özellikleri bakımından incelenir. Tutumla ilişkisi güçlü veya ayırt edici olanlar ölçeğe konulmak üzere seçilebilir (Tezbaşaran, 1997: 28)

Bilgi, tutum ve davranışların ölçülmesinde kişisel yanlılığı ortadan kaldırmak için güvenilirliği, geçerliği kanıtlanmış ölçme araçları kullanmak ya da yeni geliştirilen araçlarda, aracın türüne göre Thurstone ölçeği, Likert Ölçeği, Q tipi ölçek, Guttman ölçeği, Osgood ölçeği gibi ölçek kriterlerine uyan araçlar geliştirmek gerekir (Özdamar, 2002 :75).

### **5.a.Thurstone tipi ölçekler :**

Bireylerin skala üzerindeki yerlerini belirleyen ölçektir. Soruların cevap puanları eşit aralıklı ve ağırlıklıdır (Özdamar, 2002:186).

Hemen hemen her toplumsal konudaki tutumların ölçülmesinde bu tip ölçeklerin kullanılması yaygın hale gelmiştir. Tipik bir Thurstone ölçeğinde yaklaşık olarak yirmi

önerme bulunur. Her iki uçta yer alan fikirleri en iyi şekilde yansıtacak önermeler kullanılır.

### **5.b.Likert tipi ölçekler:**

Bireylerin bir konudaki davranış puanlarını belirlemeyi sağlayan bir ölçektir(Kırcaali:19 ). Likert isimli bir düşünürün geliştirmiş olduğu ölçek "kesinlikle kabul ederim, kararsızım, kabul etmem, asla kabul etmem" şeklinde tepki dereceleri halinde cevap şıklarını kapsar. Tutum ölçeklerinde madde analizi, Likert ölçekleme tekniğinin en önemli konusu olan tek boyutluluk özelliğini sağlamak amacıyla yapılır(Tavşancıl, 2002: 148).

Elde edilen cevaplar şiddet derecelerine göre, en şiddetlisi 5 ve sırayla 4,3,2 ve 1 değerleri verilerek puanlandırılır. Likert'in Thurstone'dan ayrılan yönü, bireylerin yalnızca bir tutum cümlesine karşı olup olmadıkları değil, tutumlarının yoğunluğunu da ölçmek istemesidir (Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 274-275).

### **5.c.Puanlama Ölçekleri İle Çalışan Memnuniyeti Ölçümü**

Puanlama ölçeği oluşturmanın iki büyük yararı vardır. Birincisi bilgilerin homojen olarak toplanması söz konusudur ikincisi sonuçların sayısal olarak ifade edilme olanağının bulunmasıdır. Bu yönetimin en tanınmış ölçekleri arasında Minnesota tatmin ölçeği gelir. Minnesota tatmin ölçeği çalışanların özel tatmin faktörlerini veya tatminsizlik derecelerini belirleme de kullanılan puanlama yöntemlerindedir, orijinli işin 20 botun ilişkin 100 sorudan oluşur. Yine puanlama ölçekleri arasında bulunan iş tanımlama endeksi tekniği ise, daha ziyade yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanacak tekniklerdir.

### **5.d.Çalışan Memnuniyetinin Ölçümü**

Çalışanların işlerinden ne derece tatmin olduklarını anlamak için değişik yöntemlerle çalışanların memnuniyetini ölçmesi gerekmektedir. Bu ölçümlerin periyodik olarak yapılması da oldukça önemlidir. Bu şekilde, çalışanların yeni isteklerini ortaya çıkartmak mümkün olacaktır.

## 3.BÖLÜM YÖNTEM

### **Araştırma Modeli**

Araştırma betimsel araştırma türünde olup tarama modelindedir. Araştırma bulgularına ait mevcut durumun ortaya konmasında ve verilerin çözümünde yararlanılacak tüm metodlar açısından betimsel bir nitelik taşımaktadır.

Bu amaçla araştırmada öncelikle Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve tarihsel gelişimi üzerinde durulmuş, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli açıklanarak çalışan memnuniyetini oluşturan faktörlere yer verilmiştir. Çalışma memnuniyetini oluşturduğu ve etkilediği kabul edilen faktörler; Çalışma Şartları, İşin Niteliği, Kişisel Gelişim, Liderlik, İletişim, Kişisel ve Sosyal Haklar, İmaj, Performans Değerlendirme ve Toplumu Etkileme Gücü göz önüne alınarak Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlardaki personelin çalışma memnuniyeti derecesi bulunmaya çalışılmıştır.

### **Evren ve Örneklem:**

Araştırmanın evrenini Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda görev yapan yönetici, müfettiş, öğretmen, memur, hizmetli personeli oluşturmaktadır.

Toplamı oluşturan 3150 personelden, 559'una geliştirilen anket formu her ilçeden belirlenen farklı yapıdaki okula gönderilmek sureti ile Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi yazı ile ulaştırılmış ve tekrar resmi yazı ile Müdürlükte toplanmıştır.

### **Veriler ve Toplanması:**

Araştırmanın kuramsal verileri, amaçlarına uygun olarak, alan yazın taraması yapılarak ve ilgili uzman görüşü alınarak; Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okul ve kurumlarda görev yapan yönetici, müfettiş, öğretmen, memur ve hizmetli personelin çalışan memnuniyetine ilişkin görüşleri ise geliştirilen anket aracılığı ile belirlenmiştir. Anket formunun geliştirilmesi sırasında Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Kriterleri ve eldeki literatür taramasından faydalanılmıştır.

50 personele pilot anket uygulaması ile 9 faktör bulunmuş ve bu faktörlerin varyans açıklayıcılığı %61 bulunmuştur. Yine anketin güvenilirlik katsayısı 0,783 olarak bulunmuştur.

TABLE 1: FAKTÖRLERİN TOPLAM VARYANS AÇIKLAYICILIĞI

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings	
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance
6,520	13,306	13,306	6,520	13,306
3,913	7,985	21,291	3,913	7,985
3,380	6,897	28,189	3,380	6,897
3,346	6,828	35,017	3,346	6,828
3,185	6,500	41,516	3,185	6,500
3,058	6,242	47,758	3,058	6,242
2,575	5,254	53,012	2,575	5,254
2,340	4,775	57,787	2,340	4,775
<b>1,999</b>	<b>4,580</b>	<b>62,367</b>	<b>1,999</b>	<b>4,580</b>

Araştırmanın amaçlarına paralel olarak geliştirilen anket; toplam iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi yanıtlayanların kişisel bilgileriyle ilgili bölüm yer almaktadır. İkinci bölümde ise yanıtlayıcıların, çalışan memnuniyetine ilişkin görüşlerini içeren anket maddeleri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan soruların hazırlanışında personelin çalışan memnuniyetini oluşturduğu düşünülen 9 faktör veri toplama aracı olarak kullanılan ankette ayrı ayrı bölüm soruları olarak yer almıştır. Anketler Okul ve kurumlara İl Milli Eğitim Müdürlüğü vasıtasıyla ulaştırılmış ve yine İl Milli Eğitim Müdürlüğü vasıtası ile toplanmıştır. Toplanan veriler belirlenen deneceler doğrultusunda SPSS 11.0 İstatistik Paket Programında çözümlenmiştir. Ayrıca çözümlenmeler sırasında anlamlılık düzeyi olarak .05 ölçüt alınmış ve yorumlamalar ona göre yapılmıştır.

## 4.BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmada ele alınan problem ve alt problemlerin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgulara ve bunlara ilişkin yorumlamalara yer verilmiştir. Bulgular ve yorumların verilişinde önce; cinsiyet, görev, hizmet yılı, görev yapılan yerleşim yeri değişkenlerine ilişkin frekans ve yorumlamalara yer verilmiştir. İkinci olarak da değişkenlerin ölçek maddelerine ilişkin anlamlı bir farkın olup olmadığına bakılmıştır. Bunun için Kolmogorov-Smirnov Z Testi, Mann-Whitney Testi ,Kruskal-Wallis ANOVA, Kruskal-Wallis Z Testi ve Chi-Square istatistik teknikleri kullanılmıştır. Ayrıca Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü'nden personelle ilgili alınan sayısal veriler tablolar halinde sunularak yorumlamalara gidilmiştir.

#### **Kişisel Bilgiler İle İlgili Bulgu ve Yorumlar**

Bu bölümde anket formunun birinci bölümünde yer alan kişisel bilgiler ile ilgili frekans ve yüzdeler dağılımlarına yer verilmiş ve birbirleriyle ilişkili olabileceği düşünülen değişkenlere ait dağıtım tablolarına yer verilmiştir.

**TABLO 2: ÇALIŞAN PERSONELİN CİNSİYETE İLİŞKİN DAĞILIMI**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
<b>Değer</b>	<b>Bayan</b>	304	54,4	54,4	54,4
	<b>Erkek</b>	255	45,6	45,6	100,0
	<b>Toplam</b>	559	100,0	100,0	

Tablo 2'den de anlaşılacağı gibi anketi yanıtlayan personelin %54,4'ü bayan,%45,6'sı ise erkektir. Buradan hareketle bayanların, Müdürlük personelinin çoğunluğunu oluşturduğunu söylenebilir.



TABLO 3: ÇALIŞAN PERSONELİN GÖREVE İLİŞKİN DAĞILIMI

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Değer</b>	<b>Yönetici</b>	45	8,1	8,1	8,1
	<b>Müfettiş</b>	17	3,0	3,0	11,1
	<b>Öğretmen</b>	428	76,6	76,6	87,7
	<b>Diğer Personel</b>	69	12,3	12,3	100,0
	<b>Toplam</b>	559	100,0	100,0	

Tablo 3'den de anlaşılacağı gibi anketi yanıtlayan personelin %8,1'i yönetici,%3'ü müfettiş,%76,6'sı öğretmen ve %12,3'ü diğer personeldir. Buradan hareketle öğretmenlerin büyük bir farkla Müdürlük personelinin çoğunluğunu oluşturduğunu ve ihtiyaca göre yönetici , müfettiş ve diğer personel oranlarının ortaya konulduğu söylenebilir.

TABLO 4: ÇALIŞAN PERSONELİN HİZMET YILINA İLİŞKİN DAĞILIMI

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
<b>Değer</b>	<b>1-5 Yıl</b>	149	26,7	26,7	26,7
	<b>6-10 Yıl</b>	189	33,8	33,8	60,5
	<b>11-20 Yıl</b>	97	17,4	17,4	77,8
	<b>21 Yıl ve Üstü</b>	124	22,2	22,2	100,0
	<b>Toplam</b>	559	100,0	100,0	

Tablo 4'den de anlaşılacağı gibi anketi yanıtlayan personelin %26,'si 1-5 yıllık, %33,8'i 6-10 yıllık, %17,4'ü 11-20 yıllık ve %22,2'si 21 yıl ve üstü çalışan personeldir. Buradan hareketle Müdürlük bünyesinde görev yapan personelin çalışma yılları arasında çok büyük farkların olmadığı görülebilir. Bu oranlarla göreve yeni başlayan öğretmen sayısı ile emekli olan öğretmen sayısının dengeli bir şekilde geliştiği yorumu yapılabilir.

**TABLO 5: ÇALIŞAN PERSONELİN YERLEŞİM YERİNE İLİŞKİN DAĞILIMI**

		<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Geçerli Yüzde</b>	<b>Toplam Yüzde</b>
<b>Değer</b>	<b>İl Merkezi</b>	359	64,2	64,2	64,2
	<b>İlçe Merkezi</b>	117	20,9	20,9	85,2
	<b>Belde</b>	24	4,3	4,3	89,4
	<b>Köy</b>	59	10,6	10,6	100,0
	<b>Toplam</b>	559	100,0	100,0	

Tablo 5'dan da anlaşılacağı gibi anketi yanıtlayan personelin %64,2'si İl Merkezinde, %20,9'u İlçe Merkezinde, %4,3'ü beldede ve %10,6'sı köylerde görev yaptığı görülebilir. Buradan hareketle Müdürlük bünyesinde görev yapan personelin çoğunluğu il merkezinde görev yapmakta iken ihtiyaca göre diğer yerleşim yerlerinde de personelin görev yaptığı söylenebilir.

**TABLO 6: KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN CİNSİYET VE GÖREVE İLİŞKİN DAĞILIMI**

Cinsiyet	Görev							
	Yönetici		Müfettiş		Öğretmen		Diğer Çalışanlar	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Bayan</b>	11	3,6	0	0	269	88,6	24	7,8
<b>Erkek</b>	33	12,9	16	6,3	128	63,9	64	16,9

Tablo 6'dan da anlaşılacağı gibi anketi yanıtlayan bayan personelin %3,6 sı yönetici,%0'I müfettiş,%88,6'sı öğretmen ve %7,8'ı diğer personelken , erkek personelin %12,9'u yönetici,%6,3'ü müfettiş,%63,9'u öğretmen ve %16,9'u diğer personeldir. Buradan hareketle erkeklerin bayanlara oranla daha fazla oranda yöneticiliği,müfettişliği ve diğer personelliği tercih ettikleri,bayanların ise erkeklere oaranla daha fazla öğretmenlik yaptığı ortaya çıkabilir. Bayanların özellikle öğretmenliği tercih etmesinin öğretmenlik mesleğinin çalışma şartlarının diğer görevlere göre daha sınırlı saatler ve tarihlerle ilişkili olabileceği yorumu yapılabilir.

**TABLO 7:KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN  
CİNSİYET VE HİZMET YILINA İLİŞKİN DAĞILIMI**

Cinsiyet	Hizmet Yılı							
	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Bayan</b>	86	28,5	102	33,57	53	17,43	63	20,4
<b>Erkek</b>	62	24,31	85	33,33	49	19,21	59	23,15

Tablo 7'den de anlaşılacağı gibi Müdürlük bünyesinde çalışan bayan personelin %28,5'i 1-5 yıllık,%33,57'si 6-10 yıllık,%17,43'ü 11-20 yıllık ve %20,4'ü 21 yıl ve üstü çalışan personel iken,erkek personelin %24,31'i 1-5 yıllık,%33,33'ü 6-10 yıllık,%19,21'i 11-20 yıllık ve %23,15'i 21 yıl ve üstü çalışan personeldir. Bu oranlardan bayanlar ve erkekler arasında yıllara göre dengeli bir dağılım olduğu yoruma yapılabilir.

**TABLO 8: KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN CİNSİYET VE YERLEŞİM YERİNE İLİŞKİN DAĞILIMI**

Cinsiyet	Yerleşim Yeri							
	İl Merkezi		İlçe Merkezi		Belde		Köy	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Bayan</b>	192	63,15	62	20,6	13	4,5	35	11,71
<b>Erkek</b>	167	65,5	53	20,78	9	3,5	26	10,22

Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi Müdürlük bünyesinde çalışan bayan personelin %63,15'i il merkezinde,%20,6'sı ilçe merkezinde ,%4,45'i belde ve %11,71'i köylerde çalışır iken, erkek personelin %65,5'i il merkezinde ,%20,78'i ilçe merkezinde ,%3,5'i belde ve %10,22'si köylerde çalışan personeldir. Bu oranlardan bayanlar ve erkekler arasında yerleşim yerine göre dengeli bir dağılım olduğu yoruma yapılabilir. Aynı zamanda bayanların ve erkeklerin çoğunluğunun il merkezi ve ilçe merkezinde çalıştıkları da görülebilmektedir.

**TABLO 9: KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN GÖREV VE HİZMET YILINA İLİŞKİN DAĞILIMI**

Görev	Hizmet Yılı							
	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-20 Yıl		21 Yıl ve Üstü	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Yönetici</b>	1	2,32	16	37,20	11	25,58	15	34,88
<b>Müfettiş</b>	0	0	0	0	8	47,06	9	52,94
<b>Öğretmen</b>	118	27,57	139	32,47	69	16,12	102	23,83
<b>Diğer Çalışanlar</b>	17	25,37	24	35,82	17	25,37	9	13,43

Tablo 9'den de anlaşılacağı gibi Müdürlük bünyesinde çalışan yöneticilerin %2,32'si 1-5 yıllık,%37,20'si 6-10 yıllık ,%25,58'i 11-20 yıllık ve %34,88'i 21 yıl ve üstü çalışma yılına sahip iken, müfettişlerin %47,06'sı 11-20 yıllık ,%52,94'ü 21 yıl ve üstü çalışan personeldir. Yine tabloya göre öğretmenlerin %27,57'si 1-5 yıllık,%32,47'si 6-11 yıllık,%16,12'si 11-20 yıllık,%23,83'ü 21 yıl ve üstü çalışma yılına sahipken, diğer çalışanların %25,37'si 1-5 yıllık,%35,82'si 6-10 yıllık,%25,37'si 11-20 yıllık ve %13,43'ü 21 yıl ve üstü çalışma yılına sahip personeldir. Bu oranlardan personelin çalışma yılının artması ile yöneticilik ve müfettişlik alanlarına kaydıkları görülebilir. Aynı zamanda yöneticilik ve müfettişlik için öğretmenlerin belirli

yıllarda çalışmış olma şartı aynı dağılımın görülmesi için yeterli olabilir. Öğretmenlerin hizmet yıllarına göre dengeli bir şekilde dağılımının olduğu görülebilir. Bu sonuçla emekliliği gelmesine rağmen çalışan öğretmen sayısının 1-5 yıl arası çalışan öğretmen sayısı ile hemen hemen aynı oranları göstermesi meslekle ilgili çalışma şartlarının çekiciliği ile ilgili olduğu düşünülebilir. Diğer görevlerde çalışan personelin çalışma yılı oranlarının dağılımına bakıldığında ise 21 yıl ve üstü çalışan personel sayısının düşük olması dikkat çekebilir. Bu oranın emeklilik yaşı geldiği anda personelin öğretmenlere oranla beklemeden emekli olmayı tercih etmesi olarak yorumlanabilir.

**TABLO 10: KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN GÖREV VE YERLEŞİM YERİNE İLİŞKİN DAĞILIMI**

Görev	Yerleşim Yeri							
	İl Merkezi		İlçe Merkezi		Belde		Köy	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>Yönetici</b>	25	55,55	12	26,62	5	11,11	3	6,66
<b>Müfettiş</b>	17	100	0		0		0	
<b>Öğretmen</b>	265	62,5	93	38,42	19	7,85	47	19,42
<b>Diğer Çalışanlar</b>	45	67,16	12	17,91	7	10,44	3	4,47

Tablo 10'den de anlaşılacağı gibi Müdürlük bünyesinde çalışan yöneticilerin %55,55'i il merkezinde, %26,62'si ilçe merkezinde, %11,11'i beldelerde ve %6,66'sı köylerde çalışır iken, müfettişlerin %100'ü il merkezinde çalışmakla beraber tüm yerleşim yerlerini görev gereği gezmektedirler. Yine tabloya göre öğretmenlerin %62,5'i il merkezinde, %38,42'si ilçe merkezinde, %7,85'i beldelerde, %19,42'si köylerde çalışırken, diğer çalışanların %67,16'sı il merkezinde, %17,91'i ilçe merkezinde, %10,44'ü beldelerde ve %4,47'si köylerde çalışan personeldir. Bu oranlarda Kırklareli ili okullaşma oranlarının şehir ve ilçe merkezlerinde toplandığı görülebilir. Aynı zamanda taşınmalı eğitim uygulamasının yapılıyor olması sonucu il, ilçe merkezlerindeki personel sayısının arttığı görülebilir.

**TABLO 11: KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİN HİZMET YILI VE YERLEŞİM YERİNE İLİŞKİN DAĞILIMI**

Hizmet Yılı	Yerleşim Yeri							
	İl Merkezi		İlçe Merkezi		Belde		Köy	
	f	%	f	%	f	%	f	%
<b>1-5Yıl</b>	78	53,42	32	21,91	10	6,84	26	17,80
<b>6-10Yıl</b>	126	67,74	42	22,58	15	8,06	3	1,61
<b>11-20Yıl</b>	71	75,53	14	14,84	3	3,19	6	6,38
<b>21Yıl ve Üstü</b>	81	66,94	25	20,66	6	4,95	9	7,43



Tablo 11'den de anlaşılacağı gibi Müdürlük bünyesinde çalışan 1-5 yıllık personelin %53,42'sini il merkezinde, %21,91'inin ilçe merkezinde, %6,84'ünün beldelerde ve %17,80'i köylerde çalışır iken, 6-10 yıllık personelin %67,74'ünün il merkezinde, %22,58'inin ilçe merkezinde, %8,06'sının beldelerde ve %1,61'i köylerde görev yapmaktadır. Yine tabloya göre 11-20 yıllık personelin %75,53'ünün il merkezinde, %14,84'ünün ilçe merkezinde, %3,19'unun beldelerde ve %6,38'i köylerde çalışır iken, 21 yıl ve üstü personelin %66,94'ünün il merkezinde, %20,66'sının ilçe merkezinde, %4,95'inin beldelerde ve %7,43'ü köylerde görev yapmaktadır

**TABLO 12: CİNSİYETİN KİŞİSEL VE SOSYAL HAKLAR FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU**

<b>CİNSİYET</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	290	261,36	75795,00	33600,00	.398
<b>Erkek</b>	242	272,66	65983,00		

Tablo 12'dan da anlaşılacağı gibi cinsiyet ve sosyal haklar faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

**TABLO 13: CİNSİYETİN İLETİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU**

<b>CİNSİYET</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	291	260,79	75891,00	33405,00	.271
<b>Erkek</b>	243	275,53	66954,00		

Tablo 13'den de anlaşılacağı gibi cinsiyet ve iletişim faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 14: CİNSİYETİN LİDERLİK FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU

CİNSİYET	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bayan	297	258,49	76772,00	32519,00	.018
Erkek	243	290,38	66954,00		

Tablo 14'den de anlaşılacağı gibi cinsiyete göre liderlik faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,01$ ) Bu farklılık sıra ortalamalarına bakıldığında bayanlarda 258,49, erkeklerde 290,38 olduğundan erkekler lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Erkekler lehine oluşan bu farklılık, erkeklerin Müdürlük bünyesinde görev yapan yöneticilerin liderlik davranışları gösterdiklerine daha fazla inandıklarını ortaya koyabilir. Bu durumda cinsiyetin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 15: CİNSİYETİN ÇALIŞMA ŞARTLARI FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU

CİNSİYET	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bayan	298	266,49	79508,50	34957,500	.162
Erkek	252	290,38	72016,50		

Tablo 15'dan da anlaşılacağı gibi cinsiyet ve çalışma şartları faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P > 0,05$ )

TABLO 16: CİNSİYETİN İMAJ FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU

CİNSİYET	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Bayan	296	268,08	79353,00	35397,000	.632
Erkek	245	274,52	67258,00		

Tablo 16'dan da anlaşılacağı gibi cinsiyet ve imaj faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

**TABLO 17: CİNSİYETİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU**

<b>CİNSİYET</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	301	280,90	84550,00	36151,000	.426
<b>Erkek</b>	250	270,10	67526,00		

Tablo 17'den de anlaşılacağı gibi cinsiyet ve performans değerlendirme faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

**TABLO 18: CİNSİYETİN KİŞİSEL GELİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU**

<b>CİNSİYET</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sıra Toplamı</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Bayan</b>	302	257,41	84550,00	31985,000	.002
<b>Erkek</b>	250	299,56	67526,00		

Tablo 18'den de anlaşılacağı gibi cinsiyete göre kişisel gelişim faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P<0,01$ ) Bu farklılık sıra ortalamalarına bakıldığında bayanlarda 257,41, erkeklerde 299,56 olduğundan erkekler lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Erkekler lehine oluşan bu farklılık, erkeklerin kurumun personelinin kendini geliştirme olanaklarının olduğuna daha fazla inandıklarını ortaya koyabilir. Aynı zamanda erkek yöneticilerin sayısının bayan yöneticilere göre daha fazla olmasının da burada çıkan sonuçla örtüştüğü sonucuna ulaşabiliriz. Bu durumda cinsiyetin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 19: CİNSİYETİN TOPLUMU ETKİLEME GÜCÜ FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU

CİNSİYET	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Bayan</b>	300	280,90	84268,50	36181,500	.426
<b>Erkek</b>	251	270,15	67807,50		

Tablo 19' den de anlaşılacağı gibi cinsiyet ve topluma etkileme gücü faktörüne göre Mann-Whitney U Testinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 20: CİNSİYETİN İŞİN NİTELİĞİ FAKTÖRÜNE GÖRE U-TESTİ SONUCU

CİNSİYET	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<b>Bayan</b>	301	262,12	78898,00	33447,000	,029
<b>Erkek</b>	249	291,67	72627,00		

Tablo 20'den de anlaşılacağı gibi cinsiyete göre işin niteliği faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P<0,05$ )Bu farklılık sıra ortalamalarına bakıldığında bayanlarda 262,12, erkeklerde 291,67 olduğundan erkekler lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Erkekler lehine oluşan bu farklılık, erkeklerin bayanlara göre daha fazla yaptıkları işin amacını bildiklerini ve inandıklarını ortaya koyabilir. Bu durumda cinsiyetin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 21: GÖREVİN KİŞİSEL VE SOSYAL HAKLAR FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	43	261,47	3,56	3	1,55	-0,2240	.0669
Müfettiş	16	244,19	3,55			-0,5895	
Öğretmen	407	270,75	3,56			1,1502	
Diğer	66	248,99	3,44			-0,9886	

Tablo 21' den de anlaşılacağı gibi görev ve sosyal haklar faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 22: GÖREVİN İLETİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	44	324,94	3,75	3	9,14	2,5780	.028
Müfettiş	16	236,22	3,55			-0,823	
Öğretmen	409	259,24	3,5			-0,237	
Diğer	65	288,28	3,6			1,1588	

Tablo 22'dan da anlaşılacağı gibi göreve göre iletişim faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P<0,05$ )Bu farklılık Z-Value Test sonucuna göre yöneticilerle müfettişler ve öğretmenler arasında yöneticiler lehine olumlu görüşün olduğunu göstermektedir. Yöneticiler lehine oluşan bu farklılık, kurum içerisinde yöneticilerin iletişimin daha üst düzeyde olduğuna inandıklarını gösterebilir. Ancak müfettiş ve öğretmenlerin sıra ortalamalarının yöneticilere göre düşük çıkması kurum içerisinde iletişiminin geliştiğine yöneticiler kadar inanmadıklarını gösterebilir. Bu durumda görevin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 23: GÖREVİN LİDERLİK FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	43	276,14	3,83	3	1,60	0,1362	.659
Müfettiş	17	282,03	3,83			0,2402	
Öğretmen	416	268,82	3,67			-1,111	
Diğer	69	293,99	3,83			1,1849	

Tablo 23'den de anlaşılacağı gibi görev ve liderlik faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 24: GÖREVİN ÇALIŞMA ŞARTLARI FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	44	326,22	3,9	3	15,15	2,2070	.0016
Müfettiş	17	227,76	3,4			-1,125	
Öğretmen	420	263,92	3,6			-3,072	
Diğer	69	325,43	4			2,790	

Tablo 24:den de anlaşılacağı gibi göreve göre iletişim faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P<0,05$ )Bu farklılık Z-Value Test sonucuna göre yöneticilerle müfettişler ve öğretmenler arasında yöneticiler lehine olumlu görüşün olduğu göstermektedir. Yöneticiler lehine oluşan bu farklılık, kurum içerisinde yöneticilerin iletişimin daha üst düzeyde olduğuna inandıklarını gösterebilir. Ancak müfettiş ve öğretmenlerin sıra ortalamalarının yöneticilere göre düşük olması kurum içerisinde iletişiminin gelişmiş olduğuna yöneticiler kadar inanmadıklarını gösterebilir. Bu durumda görevin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 25: GÖREVİN İMAJ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	45	317,88	4	3	8,59	2,1010	.0351
Müfettiş	17	228,18	3,5			-1,147	
Öğretmen	411	263,07	3,75			-2,099	
Diğer	68	298,64	4			1,5594	

Tablo 25'dan da anlaşılacağı gibi göreve göre iletişim faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,05$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucuna göre yöneticilerle müfettişler ve öğretmenler arasında yöneticiler lehine olumlu görüşün olduğu göstermektedir. Yöneticiler lehine oluşan bu farklılık, kurum içerisinde yöneticilerin görevleri ile ilgili olarak daha yüksek oranda imaja sahip olduklarını düşündüklerini gösterebilir. Bu durumda görevin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz. Yönetici ve diğer personel arasında ise Z-Value Test sonucuna göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

TABLO 26: GÖREVİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	45	320,58	3,75	3	7,456	1,9601	.058
Müfettiş	17	294,65	3,75			0,4906	
Öğretmen	420	266,04	3,75			-2,630	
Diğer	69	302,99	3,75			1,5054	

$P > 0,05$

Tablo 26'dan da anlaşılacağı gibi görev ve performans değerlendirme faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

( $P > 0,05$ )

TABLO 27: GÖREVİN KİŞİSEL GELİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	45	307,28	3,75	3	2,549	1,3507	.466
Müfettiş	17	289,09	3,75			0,3306	
Öğretmen	422	271,12	3,75			-1,428	
Diğer	68	286,39	3,75			0,5461	

Tablo 27'den de anlaşılacağı gibi görev ve kişisel gelişim faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 28: GÖREVİN TOPLUMU ETKİLEME GÜCÜ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	45	271,91	4	3	5,428	-0,179	.1429
Müfettiş	17	226,29	3,67			-1,307	
Öğretmen	421	272,64	3,67			-0,892	
Diğer	68	311,96	4			1,989	

Tablo 28'den de anlaşılacağı gibi görev ve toplumu etkileme gücü faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )



TABLO 29: GÖREVİN İŞİN NİTELİĞİ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

GÖREV	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
Yönetici	45	315,17	4	3	5,915	1,7474	.115
Müfettiş	17	296,88	3,75			0,5635	
Öğretmen	420	266,65	3,75			-2,348	
Diğer	68	298,59	4			1,2798	

P>0,05

Tablo 29'dan da anlaşılacağı gibi görev ve işin niteliği faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 30: HİZMET YILININ KİŞİSEL VE SOSYAL HAKLAR FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	143	252,72	3,44	3	2,466	-1,253	.481
6-10 Yıl	178	264,19	3,44			-0,246	
11-20 Yıl	94	273,54	3,56			0,4895	
21 Yıl ve Üstü	117	281,21	3,56			1,1716	

Tablo 30'dan da anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve kişisel ve sosyal haklar faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 31: HİZMET YILININ İLETİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	P
1-5 Yıl	146	280,83	2,6	3	1,554	1,2248	.669
6-10 Yıl	181	263,50	3,6			-0,429	
11-20 Yıl	93	263,80	3,5			-0,254	
21 Yıl ve Üstü	114	259,80	3,5			-,600	

Tablo 31'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve iletişim faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 32: HİZMET YILININ LİDERLİK FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	148	269,33	3,67	3	3,303	-0,332	.347
6-10 Yıl	184	288,49	3,83			1,6397	
11-20 Yıl	94	269,98	3,83			-0,204	
21 Yıl ve Üstü	119	256,00	3,67			-1,332	

Tablo 32'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve liderlik faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 33: HİZMET YILININ ÇALIŞMA ŞARTLARI FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	147	254,64	3,6	3	5,163	-1,859	.160
6-10 Yıl	185	272,73	3,6			-0,186	
11-20 Yıl	96	2999,51	3,8			1,6290	
21 Yıl ve Üstü	122	284,43	3,6			0,7033	

Tablo 33'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve çalışma şartları faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 34: HİZMET YILININ İMAJ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	144	278,89	4	3	1,263	0,7070	.737
6-10 Yıl	184	264,21	3,75			-0,725	
11-20 Yıl	94	280,34	3,75			0,6373	
21 Yıl ve Üstü	119	264,57	3,75			-0,508	

Tablo 34'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve imaj faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 35: HİZMET YILININ PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	147	273,84	3,75	3	0,254	-0,192	.968
6-10 Yıl	186	278,77	3,75			0,2911	
11-20 Yıl	95	270,16	3,75			-0,393	
21 Yıl ve Üstü	123	278,91	3,75			0,2301	

Tablo 35'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve performans değerlendirme faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 36: HİZMET YILININ KİŞİSEL GELİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	P
1-5 Yıl	148	274,47	3,5	3	3,143	-0,181	.370
6-10 Yıl	187	288,84	3,75			1,3014	
11-20 Yıl	95	280,90	3,75			0,2955	
21 Yıl ve Üstü	122	256,62	3,5			-1,559	

Tablo 36'dan da anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve kişisel gelişim faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

TABLO 37: HİZMET YILININ TOPLUMU ETKİLEME GÜCÜ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	146	270,64	3,67	3	0,357	-0,474	.948
6-10 Yıl	187	279,94	4			0,4168	
11-20 Yıl	97	278,94	3,67			-0,204	
21 Yıl ve Üstü	121	273,00	4			0,2175	

Tablo 37'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve topluma etkileme gücü faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 38: HİZMET YILININ İŞİN NİTELİĞİ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

HİZMET YILI	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
1-5 Yıl	144	261,86	3,75	3	2,211	-1,199	.529
6-10 Yıl	189	274,80	3,75			-0,074	
11-20 Yıl	94	292,15	3,75			1,115	
21 Yıl ve Üstü	123	179,82	3,75			0,3423	

Tablo 38'dan da anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve işin niteliği faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 39: YERLEŞİM YERİNİN KİŞİSEL VE SOSYAL HAKLAR FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
<b>İl Merkezi</b>	340	263,00	3,56	3	18,066	-0,698	0,0004
<b>İlçe Merkezi</b>	112	305,89	3,67			3,0523	
<b>Belde</b>	24	284,79	3,56			0,5966	
<b>Köy</b>	56	201,12	3,22			-,3,365	

Tablo 39'dan da anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre kişisel ve sosyal haklar faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,001$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucuna göre 263,00 sıra ortalama sonucu ile İl Merkezinde görev yapan personele ve 201,12 sıra ortalama sonucu ile köylerde görev yapan personele göre 305,89 sıra ortalama sonucu ile İlçe Merkezinde görev yapan personel lehine olumlu görüşün olduğu göstermektedir. İlçe merkezinde görev yapan personelin kişisel ve sosyal haklar konusunda daha yüksek ortalama sonucu ortaya koymuş olması İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri arasında da farkların olabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar İlçe Merkezinde çalışanların, İl Merkezinde çalışanlara ve köylerde çalışanlara oranla meslekleri ile ilgili olarak daha fazla kişisel ve sosyal hakka sahip olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Yine 284,79 sıra ortalaması ile beldelerde çalışanların 201,12 sıra ortalaması sonucuna göre köylerde çalışanlara göre daha fazla kişisel ve sosyal hakka sahip olduklarını düşünebiliriz. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 40: YERLEŞİM YERİNİN İLETİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
<b>İl Merkezi</b>	342	274,96	3,6	3	13,125	1,4909	.004
<b>İlçe Merkezi</b>	114	229,83	3,5			-2,939	
<b>Belde</b>	22	235,16	3,5			-1,004	
<b>Köy</b>	56	311,33	3,75			2,2468	

Tablo 40'dan da anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre iletişim faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,001$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında İl merkezinde görev yapan personelin 274,96, İlçe merkezinde görev yapan personelin 229,83 olduğundan bu oran İl Merkezinde görev yapanların lehinedir. Bu sonuçlar İl merkezinde görev yapan personelin, İlçe merkezinde görev yapan personele göre çalışanlar arasında iletişimin daha yüksek oranda olduğunu düşündüklerini gösterebilir. Yine Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında köylerde görev yapan personelin 311,33 İlçe merkezinde görev yapan personelin 229,83 olduğundan bu oran köylerde görev yapanların lehinedir. Bu sonuçlar köylerde görev yapan personelin, İlçe merkezinde görev yapan personele göre çalışanlar arasında iletişimin daha yüksek oranda olduğunu düşündüklerini gösterebilir. Bu sonucun köylerde görev alınan okulların küçük olmasından dolayı çalışanlar arasında özellikle formal olmayan iletişimin artmasından dolayı ortaya çıkabileceğini düşünebiliriz. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 41: YERLEŞİM YERİNİN LİDERLİK FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
İl Merkezi	348	262,01	3,67	3	10,235	-2,166	.016
İlçe Merkezi	115	277,27	3,67			0,327	
Belde	24	267,44	3,75			-,0177	
Köy	58	332,79	4			3,059	

Tablo 41'den de anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre liderlik faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,05$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında köylerde görev yapan personelde 332,79, İl merkezinde görev yapan personelde 262,01 ve İlçelere görev yapan personelde 277,27 olduğundan bu oran köylerde görev yapanların lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Köylerde çalışan personel lehine oluşan bu farklılığın köylerde öğrenci ve öğretmen sayısının daha az olmasından dolayı görev yapan Müdür Yetkili Öğretmenler ile personel arasındaki formal olmayan iletişimin fazla olmasından dolayı liderlik maddelerine verilen cevapların ortalamalarında yükselmeye yol açtığı düşünülebilir. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz. Diğer yerleşim yerleri ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki görüşlerde sıra ortalamalarına göre istatistiksel olarak fark bulunamamıştır.

TABLO 42: YERLEŞİM YERİNİN ÇALIŞMA ŞARTLARI FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
İl Merkezi	354	279,01	3,6	3	2,041	0,6961	.563
İlçe Merkezi	115	280,93	3,6			0,4117	
Belde	22	248,55	3,6			-,0812	
Köy	59	253,92	3,6			-,1104	



Tablo 42'den de anlaşılacağı gibi yerleşim yeri ve çalışma şartları faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ( $P>0,05$ )

**TABLO 43: YERLEŞİM YERİNİN İMAJ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU**

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
<b>İl Merkezi</b>	350	270,54	3,75	3	15,034	-0,093	.0017
<b>İlçe Merkezi</b>	109	247,52	3,5			-1,755	
<b>Belde</b>	24	224,96	3,625			-1,476	
<b>Köy</b>	58	336,99	4,125			3,402	

Tablo 43'dan da anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre imaj faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P<0,01$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında köylerde görev yapan personelde 336,99, İl merkezinde görev yapan personelde 270,54, İlçelere görev yapan personelde 247,52 ve beldelerde görev yapan personelde 224,96 olduğundan bu oranla köylerde görev yapanların lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Köylerde çalışan personel lehine oluşan bu farklılığın köylerde öğrenci ve öğretmen sayısının daha az olmasından dolayı görev yapan Müdür Yetkili Öğretmenler ile personel arasındaki formal olmayan iletişimin fazla olmasından dolayı liderlik maddelerine verilen cevapların ortalamalarında yükselmeye yol açtığı düşünülebilir. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz. Diğer yerleşim yerleri ve yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki görüşlerde sıra ortalamalarına göre istatistiksel olarak fark bulunamamıştır.

**TABLO 44: YERLEŞİM YERİNİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU**

<b>Yerleşim Yeri</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Ortalama</b>	<b>sd</b>	<b>Kay-Kare</b>	<b>z</b>	<b>p</b>
<b>İl Merkezi</b>	353	265,51	3,75	3	11,856	-2,065	.007
<b>İlçe Merkezi</b>	115	306,75	3,75			2,3283	
<b>Belde</b>	24	211,40	3,5			-2,032	
<b>Köy</b>	59	305,12	3,75			1,4867	

Tablo 44'den de anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre performans değerlendirme faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,01$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında İlçelerde görev yapan personelde 306,75, İl merkezinde görev yapan personelde 265,75, olduğundan bu oranla ilçelerde görev yapanların lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. İlçelerde çalışan personel çalışmaları ile ilgili olarak performans değerlendirme konularında il merkezindeki ve beldelerdeki personele göre daha olumlu görüş belirtmiştir. Bu sonuç ilçelerde çalışanların performanslarının değerlendirilirken illerde ve beldelerde görev yapan personele göre daha dikkatli davranıldığını gösterebilir. Ayrıca Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında köylerde görev yapan personelde 305,75, beldelerde görev yapan personelde 211,40 olduğundan bu oranla köylerde görev yapanların lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. Köylerde çalışan personel çalışmaları ile ilgili olarak performans değerlendirme konularında beldelerdeki personele göre daha olumlu görüş belirtmiştir. Bu sonuç köylerde çalışanların performanslarının değerlendirilirken beldelerde görev yapan personele göre daha dikkatli davranıldığını gösterebilir. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

TABLO 45: YERLEŞİM YERİNİN KİŞİSEL GELİŞİM FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	p
İl Merkezi	353	265,60	3,5	3	6,900	-2,139	.075
İlçe Merkezi	116	309,09	3,75			2,4763	
Belde	24	293,21	3,75			0,5247	
Köy	59	270,86	3,75			-0,287	

P>0,05

Tablo 45'den de anlaşılacağı gibi hizmet yılı ve kişisel gelişim faktörüne göre Kruskal Wallis Testide istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (P>0,05)

TABLO 46: YERLEŞİM YERİNİN TOPLUMU ETKİLEME GÜCÜ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU

Yerleşim Yeri	n	Sıra Ortalaması	Ortalama	sd	Kay-Kare	z	P
İl Merkezi	358	279,05	4	3	13,809	0,6131	.003
İlçe Merkezi	111	234,53	3,67			-3,071	
Belde	23	316,78	4			1,2550	
Köy	59	319,59	4,33			2,2258	

Tablo 46'den de anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre toplumu etkileme gücü faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. (P<0,01) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında İlçelerde görev yapan personelde 234,53, İl merkezinde görev yapan personelde 279,05, beldelerde görev yapan personelde 316,78 ve köylerde görev yapan personelde 319,59 olduğundan bu oranla ilçelerde görev yapanların lehine olumsuz görüşün olduğu görülmektedir. İlçelerde çalışan personelin mesleklerinin toplumu etkileme gücünü, diğer yerleşim yerlerinde görev yapan personele oranla daha az düşündükleri sonucu ortaya çıkabilir.

Aynı zamanda bu oranlarla köy ve beldelerde görev yapan personelin meslekleri ile toplumu etkileme gücünü diğer yerleşim birimlerine göre daha fazla düşündükleri söylenebilir. Bu durumun sebebi köy ve beldelerdeki okul çevresinin daha fazla değiştirilmeye ihtiyaç duyulması olabilir. u durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

**TABLO 47: YERLEŞİM YERİNİN İŞİN NİTELİĞİ FAKTÖRÜNE GÖRE KRUSKAL WALLİS TESTİ SONUCU**

<b>Yerleşim Yeri</b>	<b>n</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Ortalama</b>	<b>sd</b>	<b>Kay-Kare</b>	<b>z</b>	<b>p</b>
<b>İl Merkezi</b>	353	291,39	3,75	3	11,608	3,1386	.0088
<b>İlçe Merkezi</b>	116	235,55	3,5			-3,048	
<b>Belde</b>	23	274,57	3,75			-0,028	
<b>Köy</b>	58	259,08	3,5			-0,832	

Tablo 47'den de anlaşılacağı gibi yerleşim yerine göre işin niteliği faktörü görüşlerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. ( $P < 0,01$ ) Bu farklılık Z-Value Test sonucunda sıra ortalamalarına bakıldığında İl merkezinde görev yapan personelde 291,39, İlçe merkezinde görev yapan personelde 235,55 bu oranla illerde görev yapanların lehine olumlu görüşün olduğu görülmektedir. İl merkezindeki personel lehine oluşan bu farklılık, il merkezindekilerin ilçe merkezindekilere oranla yaptıkları işin niteliğini daha iyi anladıklarını düşündükleri şeklinde yorumlanabilir. Bu durum il merkezindeki personelin merkez müdürlüğe daha yakın olmasından kaynaklanabilir. Aynı şekilde işin niteliği ile ilgili olarak bu farkın çıkmış olması İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri arasında bilgi akışında sorunlar yaşandığının göstergesi olabilir. Bu durumda yerleşim yerinin herhangi bir konuda yargı belirlemede önemli bir değişken olabileceği sonucuna ulaşabiliriz.

## 5.BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde tezin yapılma süreciyle ilgili özet, araştırma bulgularının sonuçları ve bu bağlamda geliştirilen öneri kısmı yer almaktadır.

#### **Sonuçlar**

Günümüzde gelişen uluslar arası rekabet, iş ve yönetim anlayışı kurumları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayışlar sonucunda ulaşılan noktalardan biri de Toplam Kalite Yönetimidir. Toplam kalite örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine, süreçler üzerine odaklaşan tüm çalışanların niteliklerinin arttırılması ile yönetim kararlarının sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve manevi örgüt kaynaklarını bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır (Ersen, 1997).

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının Milli Eğitim Bakanlığı politikası içerisinde yer alması ve bunun yönerge ve genelgelerle desteklenmesi, (Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının takibi ve yönlendirilmesi amaçlı YÖDGED (Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme) kurulması, Kalder ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında işbirliği protokolü imzalanması) uygulamaların başlatılması; ilkelerinden birisi olan ekip çalışmasının yaygınlaştırılması ile katılımın sağlanması, eğitim sistemi içinde takım çalışmalarını ön plana çıkarmaktadır (Uçar, 2001:8). Bu uygulama ile karar mekanizmaları ile uygulayıcılar arasında gelişme ve yenileşme anlamında işbirliği zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında istenen düzeyde kaliteye ulaşmak için sürdürülen çalışmalar sürekli gelişme ve yenileşme esasına dayanmaktadır. Günümüzde bilgi toplumuna geçişle birlikte, eğitime olan talep de nitelik değiştirmiştir. Yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları da okulu etkilemekte, sürekli gelişme var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme anlamı taşımaktadır. İşte bu noktada var olan durumun doğru bir yolla ve gerçekçi olarak tespit edilmesi, gelişme için atılacak adımlar bakımından büyük önem taşımaktadır.

## **Kurumsal Performans Yönetiminde Kullanılan Model ve Uygulamalar**

Deming, Avrupa Kalite Vakfı (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) ve Baldrige ödül kriterleri eğitime uyarlanabilmektedir. Ayrıca Hoshin planlama modeli ile Deming, Crosby gibi bazı kalite uzmanlarının toplam kalite konusundaki herkes tarafından adeta bir kılavuz olarak kabul edilen kuralları eğitimde uygulanmaktadır. Bu sayılanların dışında eğitim kurumu bir üretim sistemi olarak kabul edilerek süreç geliştirme modeli de kullanılmaktadır (Ensari, 2002).

Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve bağlı kurumlarında özdeğerlendirme kriterleri Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) modeli doğrultusunda hazırlanmıştır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli 9 ana kriter üzerine kurulmuş ve zorunluluk içermeyen bir modeldir. Bu kriterlerden 5'i girdi, 4'ü ise sonuç kriterleridir. Her bir kriter ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlamak üzere 32 alt kriter ve 174 alt açılım ile desteklenmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Modeli dışında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Modelinden de bahsedilebilir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü Modeli (MBNQA)'nin ana kriterleri de; liderlik, veri ve çözümlenmesi, stratejik kalite planlaması, insan kaynakları geliştirilmesi ve yönetimi, süreç kalitesi yönetimi, kalite ve işlem sonuçları, müşteri odaklılık ve tatminidir ( Ensari, 2002).

ISO (International Organization for Standardization) 9000 ve benzeri sistemlerin eğitim alanında uygulanışı oldukça yenidir. Özcan'a göre (1997), standartlarda kullanılan dil, üretim kaynaklı olması nedeniyle eğitim alanındakilere oldukça yabancı gelebilir. Eğitim alanında sağlıklı uygulanabilmesi için özenli bir adaptasyon gereği vardır (Akt. Ensari,2002). ISO 9000 ve benzerlerinin eğitimde kalitenin artırılması açısından çok önemli göstergeler oluşturamadıklarını, sadece kaliteli bir hizmet verilmesi için temel bazı faktörleri ortaya koyduklarını söyleyebiliriz. Yukarıda da değinildiği gibi bunların varlığı, eğitimin hizmetlerinin kaliteli bir şekilde sağlandığını garanti altına alamamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi kuramcılarında Deming yönetime, çalışanların işlerini yapmalarında kolaylaştırıcılık rolünü yükler. Bunu da çalışanları karar sürecine katarak, kaliteli üretime engel olanları ayıklamayı salık vererek yaptırır. Deming, ürün gelişmesinde, süreç gelişiminin hayati rolünü vurgular. Deming ödülü değerlendirme modelinin ana kriterleri; Politikalar, Organizasyon ve Yönetim, Eğitim ve Yayılım,

Kalite Bilgilerinin Toplanması, Dağıtımı ve Kullanımı, Çözümleme, Standardizasyon, Kontrol, Kalite Güvencesi, Sonuçlar ve Geleceğe İlişkin Planlamadır (Akt. Balcı,1999).

### **Çalışan Memnuniyeti**

Çalışan memnuniyeti bireyin işine karşı genel tutumudur. Belirli bir işletmede kendisine verilen işi yapan birey, iş arkadaşları ile paylaşımda bulunacak onlarla etkileşime girecektir. Benzer şekilde yöneticileri ile de ilişki içinde olan çalışan, örgütsel politik ve kurallara uymak zorundadır. Kendisinden beklenen bir başarı düzeyi vardır, yetenek ve özellikleri uyarınca bu başarıya ulaşması beklenir. Çalışma yaşamında yer almak isteyen her insan eğitimi, alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılama istediğini ister. Tüm bireysel istekler ve yapılan işin şartlarının karmaşık etkileşimi kişinin çalışan memnuniyetini oluşturacaktır

Çalışan memnuniyeti, çalışanın işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre , işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri çalışan memnuniyetin oluşturan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. Bununla beraber, çalışan memnuniyeti kavramının kendisine özgü yaklaşım sorunları vardır. Çalışan memnuniyetin sağlayan faktörlere ilişkin araştırmaların başlangıcında, işin kendisinin tatmin veya tatminsizliğe yol açtığı düşünülmüştü. Böyle bir yaklaşımın sonucu olarak da yaptığı işteki sorumluluğu veya konumu değişen çalışanın tatminin de değişeceği kabul edilmekteydi. Yine bu araştırmalarda işinden yeteri kadar tatmin bulan çalışanın iş değiştirme gibi özel bir arzusunun olmayacağı ileri sürülmekteydi. Zaman içinde tüm bu kavramlarda önemli değişimler oldu.

Şüphesiz işin genel boyutları çalışan memnuniyeti sağlayan faktörlerin başında gelecektir. Belirli bir zaman dilimi içinde işini tanıyan, onda aradıklarını bulan işgören çalışan memnuniyetini bulabilir, ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Yaptığı işte gerekli tatmini bulan çalışan daha üst düzeyde tatmin beklediğinden başka bir işe geçebilir. Kişi işinde tatmin bulur, ancak işin çevresel değişkenleri tatmini azaltabilir. Çalışanın çalışan memnuniyetini bulabilmesi için işinde deneyim kazanması, iş yerinde bir müddet çalışmış olması gerekir. Çalışan memnuniyeti çalışanın işin kendisinin şekillendirdiği veya kendisine uygun işi bulduğunda ortaya çıkar. İşe yeni giren kişinin işini tanımadan

hemen tatmin veya tatminsizlik duymasını beklemek doğru olmaz. Bu durumda çalışan memnuniyetini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı faktörler olarak iki grup altında toplamak gerekir.

### **Çalışan memnuniyeti oluşturan bireysel faktörler**

Çalışanın işinden bekledikleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilerine göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir.

### **Çalışan memnuniyetini oluşturan iş ve iş ortamına bağlı nedenler**

Çalışanın işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, çalışan sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların çalışan memnuniyetini yükseltmek için, yöneticinin üzerinden işlem yapabileceği değişkenlerdir. Yine bu faktörler, bireysel değil toplumsaldır, yargısal olmayıp analiz edilebilir, ölçülür, diğer işlerdekiyle karşılaştırılabilir türdendirler.

Çalışan memnuniyeti konusunda zamanla yapılan araştırmalar bu konunun önemini göstermiştir. Başarı tatmin ilişkisi yönetim biliminde önem kazandıkça, çalışanların memnuniyeti istendikçe kişilerin tatmin derecelerinin ne olduğunu da ölçmek istenmiştir.

### **Çalışan Memnuniyeti Araştırmaları**

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden bilinirse, davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir. Ancak bütün sosyal ve psikolojik değişkenlerin ölçülmesinde olduğu gibi tutumların ölçülmesinde de zorluk ve belirsizliklerle karşılaşılır. Tutumlar ya bireyin davranışlarına veya o anki yaşantısına bakılarak ölçülmeye çalışılır. Bu nedenle ölçmede hem davranış çözümlemesi ve hem de iç gözlem yoluyla yapılan çözümlemeler kullanılabilir. Tutumların yön, içerik, açıklık, nitelik, güç, önem, doğrulanabilirlik gibi boyutları ölçülebilir özellikleridir.

Çalışanların işlerinden ne derece tatmin olduklarını anlamak için değişik yöntemlerle çalışanların memnuniyetini ölçmesi gerekmektedir. Bu ölçümlerin



periyodik olarak yapılması da oldukça önemlidir. Bu şekilde, çalışanların yeni isteklerini ortaya çıkartmak mümkün olacaktır.

Bu bağlamda, araştırmada yanıtlanması düşünülen temel noktalar şu şekilde belirtilmiştir.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modelini oluşturan 9 kritere göre yapılan değerlendirme ve ilgili literatürün incelenmesi sonucunda çalışan memnuniyetine etki eden 9 faktör saptanmıştır. Kırklareli Milli Eğitim Müdürlüğü Personelinin cinsiyet, görev, hizmet yılı, yerleşim yer gibi değişkenlere göre bu faktörlerle ilgili görüşleri ile ilgili ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Bu faktörler Çalışma Şartları, İşin Niteliği, Kişisel Gelişim, Liderlik, İletişim, Kişisel ve Sosyal Haklar, İmaj, Performans Değerlendirme ve Toplum Etkileme Gücüdür.

Araştırmanın bulguları ile ilgili şunlar söylenebilir: Bayan personelin %88,6 sı öğretmen olarak görev yapmakta iken erkek personelin % 63,9'ü öğretmen olarak görev yapmaktadır. Yine cinsiyetle ilgili bulgular incelendiğinde erkeklerin %12,9'si yöneticilik yaparken bayanlarda bu oran sadece %3,6'dır. Yerleşim yerleri ve cinsiyete göre dağılım incelendiğinde ise bayan ve erkeklerin şehir ve ilçe merkezlerinde yoğunlaştıkları görülebilir. Personelin cinsiyeti ile çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Erkek personeller liderlik, işin niteliği ve kişisel gelişim faktörlerinde bayan personele oranla daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Diğer değişkenlerle ilgili anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Görev ve hizmet yılı dağılımı incelendiğinde çalışma yılı arttıkça öğretmen personelin yöneticilik ve müfettişlik alanlarına yöneldikleri görülmektedir. Aynı zamanda yöneticilik ve müfettişlik için öğretmenlerin belirli yıllarda çalışmış olma şartı aranması sonucu bu oranlara ulaşılmış olabilir. Personelin görevi ile çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin çalışma şartları, imaj ve iletişim faktörlerine diğer personele oranla daha olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Bu sonuç yönetici olarak çalışan personelin çalışma şartları ile ilgili olumlu görüşe sahip olduğunu, mesleğinden dolayı yüksek imaja ve kurum içerisindeki iletişim ortamına da inandığını gösterebilir. Diğer personel için ise yöneticilere oranla bu görüşün tersi savunulabilir. Personelin hizmet yıllarına göre dağılımına bakıldığında öğretmenlerin daha geç emekli oldukları görülmektedir. Bu durumdan öğretmenlerin çalışma şartlarından memnuniyet derecelerinin yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

Personelin hizmet yılı ilgili ile çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Personelin hizmet yaptığı yerleşim yeri ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Köylerde görev yapan personel kişisel ve sosyal haklarla ilgi diğer yerleşim yerlerinde çalışan personele göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Merkezi yerleşim yerlerinde uzakta görev yapıyor olmak bu durumun ortaya çıkmasını sağlamış olabilir. Şehir merkezinde görev yapan personel liderlik faktörüne diğer yerleşim yerlerinde görev yapan personele göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu durum şehir merkezinde görev yapan personelin, yöneticilerin liderlik davranışları hakkında olumlu görüş belirttikleri görülmüştür. Köylerde görev yapan personelin imaj faktörü ile ilgili görüşleri diğer personele oranla daha olumlu tespit edilmiştir. Bu durumun köylerde görev yapan personele köylerin küçük yerleşim yeri olması sebebi ile daha fazla saygı gösterildiği düşünülebilir. Yine il ve ilçe merkezinde çalışan personel köy ve beldelerde çalışan personele oranla toplumu daha az etkilediklerini düşünmektedirler. Bu durumun yerleşim yerinin çevresel özelliklerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

### **Öneriler**

- Bayan yönetici sayısının azlığı dikkat çekmektedir. Bayan personelin okul ve kurum yöneticilikleri için özendirilmesi gerekmektedir.
- Yine bayan personel erkek personele göre kişisel gelişim faaliyetleri ile ilgili daha olumsuz bir bakışa sahiptirler. Bayan personelin kişisel gelişim ile ilgili algıları hizmetiçi faaliyetlerle değiştirilmeye çalışılmalıdır.
- İlçe Merkezlerinde görev yapan personel iletişim konusunda diğer yerleşim yerlerinde görev yapan personele göre olumsuz görüş belirtmiştir. Bu durum İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile koordinasyonun artırılması ile giderilebilir.
- Yöneticilerin diğer personele göre iletişimle ilgili görüşleri olumlu bulunmuştur. Bu durumda diğer personelin yöneticiler kadar kurum içerisinde iletişim kanallarının açık olduğuna inanmadıkları yorumu yapılabilir. Bu yüzden özellikle yöneticilerin iletişim becerilerinin artırılmasına yönelik olarak hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir.

- Köylerde çalışan personel imajlarının yüksek olduğunu düşünürken diğer yerleşim yerlerinde çalışan personel bu olumlu görüşten daha az düzeyde görüş belirtmiştir. Küçük yerleşim yerlerinde öğretmene saygının yüksek düzeyde olduğu bilinen bir gerçektir. Ancak diğer yerleşim yerlerinde bu oranın yükseltilmesi için Milli Eğitim Personelinin imajını yükseltmeye dönük çalışmaların yapılması gerekmektedir.
- Yine köylerde çalışan personel, diğer yerleşim yerlerinde çalışan personele oranla personel toplumu etkileyebildiklerini daha üst düzeyde düşünmektedirler. Bu durum vahimdir. Çünkü özellikle öğretmenlerin imaj kaybına uğradıklarını düşündükleri bir ortamda eğitim kurumu olarak toplumu da etkileyemediklerini düşünmeleri karamsarlık içerisinde olduklarını gösterebilir. Bu konu ile ilgili ücret politikalarının geliştirilmesi, öğretmene yetki veren yönetmelik değişikliklerinin yapılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Akal, Zühal. (1992) *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi*, Ankara, Mpm Yayınları.

Akat, İ. (1984) *İşletme Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.

Aksayan, S. (1990) *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Alageyik, Tekin. (1997)"Kamu Hizmetlerinde Yeni Kalite Anlayışı", Manisa: *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ:B:F*, Sayı:3:6

Alıç, M. (1996). "Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri", *Çağdas Eğitim Dergisi*, Sayı:217: 12-16.

Arkiş, N, (1996) "Kalite Çemberlerinin Amaçları", *Verimlilik Dergisi* , *Toplam Kalite Özel Sayısı*.

Aslan H, Ünal M, Aslan O.(1996) *Pratisyen Hekimlerde Tükenme Düzeyleri*. İstanbul:Düşünen Adam Yayınları

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (1999) *EFQM Mükemmellik Modeli2000 Kamu Sektörü*, İstanbul,KALDER.

Aydın, Mustafa. (1988)*Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.

Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aydın, M. (1986). *Çağdas Eğitim Denetim*. Ankara: İM EĞitim Araştırma Yayınları.

Aytaç, Aygül. (2003) "360 Derece Performans Değerlendirme" *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, Sayı:41.

Balcı, Ali. (1998) *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Türkiye' de Eğitim Yönetimi: Prof. Dr. Ziya Bursalıoğlu' na Armağan*, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları

Balcı, Ali.(1999) "Yükseköğretimde Toplam Kalite Yönetimi" A. Ü. *Sosyal Bilimler Alanındaki Fakültelerde TKY'nin Uygulanabilirliği Araştırması*. Kalder 8. Ulusal Kalite Kongresi ( 3- 4 Kasım 1999- İstanbul) CD'nde yayımlandı.

Balcı, Ali (2001) *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*, Ankara, Pegem Yayıncılık.

Başar, Hüseyin. (2000) *Eğitim Denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Baykul, Yaşar. (2000). *Eğitimde Ve Psikolojide Ölçme: Klasik Test Teorisi Ve Uygulaması*, Ankara: Ösym Yayınları

Bendix, Reinhard.(1974) *Work&Authority İn Industry*. Berkeley,University Of California Pres.

Bener, E.Caner.(1997)*Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara :TODAİE, Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, Yüksek Lisans Tezi.

Bennis, Warren. (1999)*Bir Lider Olabilmek*. (Çev: Umut Teksöz), İstanbul: Sistem Yayınları

Bentley, T. (1999).İnsanları Motive Etme. (O. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.

Besterfield Dale H., Besterfield Carol.(1999)*Total Quality Management*, New Jersey:Sayı:1

Bingöl, D. (1984) *Çalışma Psikolojisi*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.

Bozkurt RIDVAN, Odaman AYNUR,(1995) *ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, Ankara, MPM Yayınları.

Bozkurt Rıdvan, (1996)"Toplam Kalite Uygulamasında Performans Ölçümü",*Önce Kalite Dergisi*, Ankara: Kalder Yayını, Sayı:26:33.

Bozkurt, Rıdvan. (1998) *Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:630.

Bursalıoğlu, Ziya (1991) *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulamalar*, Ankara, PEGEM.

Ceylan, Adnan. (1997) "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar" *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 5-6 Haziran.

Çelik, Vehbi.(1999) *Eğitimsel Liderlik*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İşdoymu*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Dalboy, Özkan. (1999) "Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyona ve Vizyon" *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, İstanbul:21-22 Ekim.

Düren, A. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Efil İSMAİL, (1996) “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç – ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, *Uludağ Üniversitesi Yayınları*, Yayın No: 110.

Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu (2002) “Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme” İstanbul: KALDER.

Elma,C. ve Demir K.(2000) “Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar:Uygulamalar ve Sorunları”,Ankara:Anı Yayıncılık.

Ekinci Abdullah. *Kurumlar Niçin İso 9000 Belgesi Alma İhtiyacı Hisseder?*,İstanbul: Kuveyt Türk Yayınları Bülten Sayı:7:5.

Enver, Özkalp.(1988)*Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir: Eskişehir İkt. Ticari Bilimler Akademisi Yayınları, Sayı: 85.

Ensari, Hoşcan (2002) *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetim*, İstanbul ,Sistem Yayıncılık.

Ensari,H., Onur, Vildan (2001) “Kaliteye İlişkin Öğrenci Beklentileri: Eğitim Fakülteleri Örneği”:Ankara:TODAİ.

Erdoğan, İlhan. (1996)*Örgütsel Davranış*. İstanbul

Erdoğan İ.(1997)*İşletmelerde Davranış* İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 272:376.

Eren, Erol, (1998) *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağ., 5. Baskı.

Eren, Erol. (2001)*Yönetim Ve Organizasyon : Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yay. 5. Baskı

Ersen, Haldun. (1997) *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Alfa Yayım, 2.Basım

Esental, Selçuk. (1999)*Küresel Rekabet İçin Değişimin Özü-Katılımcı Liderlik*, İstanbul: Tüsiad Yayımı, Yayın No:99:129-130

Farrell GA, Dares G. (1999)*Nursing Staff Satisfaction OnA Mental Health Unit. Aust N Z J Ment Health Nurs*; Number:8:51-57.

Fidan,N. and Yaşar Baykul(1999). *Meeting Basic Learning Needs İn Primary Education Schools* ,Unisef

Fidan, Yahya. (1996)"Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış", İzmir: *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:1:104.

Genel Kurmay Başkanlığı.(1998)*Kara Kuvvetleri Komutanlığı Orta Dereceli Askeri Okullar TKY Özel Yönergesi*,Ankara.

Güner,Şükrü, (2002) *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları Ve Silahlı Kuvvetler Organizasyo-Nunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hanks, K. (1999) *İnsanları Motive Etme Sanatı*, İstanbul: Alfa Yayınları.

İnan, Özalp, Koparal, Celil ve Berberoğlu Güneş.(1997)Yönetim ve Organizasyon Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yay. No:951

İrmiş, A.(1999)" Kamu Örgütlerinde Mevcut Yönetim Kültürünün Toplam Kalite Yönetiminde Uygunluğu"*Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kogresi*, Ankara: TODAİ.

Kalkandelen, Hayrettin. (1998)"Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", İstanbul: *Türk İdare Dergisi*: 70.

Kavlakoglu, İbrahim. (1996) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3.

Kavrakoglu İbrahim (1998) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul, Kalder Yayınları.

Kaya, Ali. (1997)*Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Yüksek Lisans Tezi.

Keser Aşkın (2005), "Job Burnout And Workload Relation Among Call Center Workers", International Strategic Management Conference, "Strategic Management National And Global Perspectives", *Proceedings Of International Strategic Management Conference*, Çanakkale:June 23-25:627-634.

Keser Aşkın (2006) *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kırcaali, İftar Gönü. *Ek"Ölçme" Okuma Kaynakları*, Eskişehir:*Aöf Yayınları*.

Köseoglu,M., Harrison D.K. - Link D.(1994)"Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", Ankara: Verimlilik Dergisi, Mpm Yayını, Sayı:1994/4:S.22

Juran, J. M. (1989)*Juran On Leadership For Quality An Executive Handbook*, Toronto.

Leblebici Doğan Nadi, Gönülşen, Uğur Ömür. (1999)*H.Ü.,İ.İ.B.F. Dergisi*, Ankara: Cilt:17, Sayı:1:67

Luthans, Fred, (1989)*Organizational Behavior*, New York: Mcgraw-Hill Bookcompany.

Mccormick EJ, Tiffin J. (1974)"Industrial Psychology", *Printice Hall Psychology Series*.

Nakhai, Behnam, Neves, S. Joao, (1994): “The Deming, Baldrige, And European Quality Awards”, *Quality Progress*, Cilt: 27, Sayı: 4: 33-37.

Özdamar, Kazım (2002), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Özdemir,S. (1996) *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*,Ankara:PEGEM.

Özevren, Mina. (1997)*Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alpa Basım Dağıtım.

Özşen, Tayfun.(1998) "Toplam Yönetim Kalitesi", *Türk İdare Dergisi*, Sayı:421:285.

Peker, Ömer. (1996) “Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt 54, Sayı:6:50-51.

Penefield, Robert.(1969) *Örgütte Beşeri Münasebetler*.(Çev.Rasim Taşcıoğlud).Ankara:Ajans-Türk Matbaacılık Sanayii.

Peşkircioğlu, Nurettin. (1990) "Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre Bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi" Ankara: *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4:66-67.

Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Yayınları.

Sallis,E. (1996) *Total Quality Management İn Education*.London:Kogan Page Limited,2.Edition.

Sınmazçelik, Tamer. (1999) “Toplam Kalite Yönetimi: Bir Örnek”, *Yeni Türkiye, Kalite Özel Sayısı*, Sayı:26, Mart-Nisan:s.88.

Soylu KAAN, Suer AHMET.(1998) “Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü-Terimler ve Tanımlar”, İstanbul, Yayın :No 6.

Spector, P.E.(1997).*Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, And Consequences*. California: Sage Publications.

Şimşek,Levent. (1995) “İş Tatmini”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: Mpm Yay. No:1995/2.

Şimşek, M. Şerif. (1999) *Yönetim Ve Organizasyon*,Ankar : Nobel Yay. Dağ. 5. Baskı.

Şişman, Mehmet ve Turan, Selahattin.(2001) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tak, Bilçin. (1999)*Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları Ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri*, İstanbul: Tüsiad Yayını, Yayın No:T/99-1-249:107.

Tavşancıl, Ezel. (2002). *Tutumların Ölçülmesi Ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara:



Nobel Yayınları.

Tezbaşaran, A. Ata. (1995). *Likert Tipi Ölçeklerin Geliştirilmesinde Korelasyon Ve T Test Teknikleriyle Madde Seçme*. II. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Eylül.

Tolan, Barlas, Galip İsen ve Veysel Batmaz (1985), *Ben Ve Toplum: Sosyal Psikoloji I*, Teori Yayınları, Ankara.

Tortop, Nuri. (1992) *Personel Yönetimi*, Ankara: Devlet İstatistik Enstitü Matbaası.

Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*. Ankara: Todai Yayınları.

Uçar, Ali. *İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Wood, Charles G., (1997): "Using Quality To Create A Viable Disaster Plan", *Quality Progress*, Cilt: 30, Sayı: 1:59-63. Yenersoy, Gönül. (1997) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayınları, 1. Basım.

Yıldız N, Yolsal N, Ay P, Kıyan A. (2003) *İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu*. İst Tıp Fak Mecmuası, Sayı:66:34-41.

Yüksel, Öznur. (1998) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara : Gazi Kitabevi, 2. Baskı

[www.ecis.org](http://www.ecis.org)

[www.kalder.com.tr](http://www.kalder.com.tr)

[www.kurumsalperformans.com](http://www.kurumsalperformans.com)

[www.kirklareli.meb.gov.tr](http://www.kirklareli.meb.gov.tr)

[www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr)

# KIRKLARELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİ

## Açıklama:

Bu anket size, çalışma ortamınızdan memnuniyetiniz hakkında düşüncelerinizi açıklama fırsatı verecektir. Ayrıca görüşleriniz çalışma ortamınızdaki memnuniyetiniz hakkında durum tespiti sağlayacaktır.

Bu anket Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisi Ozan DEMİRALP tarafından hazırlanarak uygulanmaktadır. Bu anketten elde edilecek bilgiler “Kırklareli İli Millî Eğitim Müdürlüğünde Çalışanların Memnuniyet Düzeyi” konulu tez çalışmasında kullanılacaktır.

Çalışan Memnuniyeti Anketi toplam 58 sorudan oluşmaktadır. Amaç gereği her bir anket maddesi için görüşlerinizin samimi olması beklenmektedir. Ankete isminizi, okulunuzu vb. kişisel bilgilerinizi yazmayınız. Lütfen anketteki her maddeyi dikkatlice okuyunuz ve anket maddelerine katılma derecesini (1-Çok Yetersiz 2- Yetersiz 3- Az Yeterli 4- Yeterli 5- Çok Yeterli) gösteren ifadenin altındaki uygun yeri (X) işareti ile işaretleyiniz. Sizden istediğimiz her maddeyi dikkatlice okumanız ve her maddede belirtilen ifadeyi memnuniyet derecenize göre ( X ) işareti ile işaretlemenizdir.

**Ozan DEMİRALP**

*Katkılarınız için teşekkür ederim.*

A. Aşağıdakilerden konunuza uygun olanı (x) şeklinde işaretleyiniz.

Cinsiyet: Bayan( ) Bay( )

B.

1. Yönetici (Müdür, Müdür Yardımcısı, Şef vb.) ( )

2. Müfettiş( )

3. Öğretmen ( )

4. Diğer Çalışanlar (teknik eleman, memur, hizmetli vb.) ( )

C. Görevdeki Hizmet Yılıınız:

1-5 Yıl:( )

6-10 Yıl:( )

11-20 Yıl:( )

21 ve Üstü:( )

D. Kurumunuzun Bulunduğu Yerleşim Yeri:

İl Merkezi( )

İlçe Merkezi( )

Belde( )

Köy( )

	Düzy				
	1	2	3	4	5
1. Kurumumda yöneticiler liderlik davranışları sergiliyorlar.					
2. Yöneticiler öğrenme faaliyetlerini özendiriyor ,destekliyor ve sonuçlara göre gereken önlemleri alıyorlar.					
3. Yöneticiler Kurum içinde birlikte çalışmayı teşvik ediyorlar.					
4. Yöneticiler çalışanlara yeterince rehberlik ediyorlar.					
5. Toplantılar yapılarak çalışanlar bilgilendiriliyor ve çalışanların fikirlerinden yararlanılıyor.					
6. Yöneticilerim kurumun iyileştirme çalışmalarında yer almam için teşvik edici davranıyorlar.					
7. Yaptığım işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim.					
8. Kurumumda takım çalışmasına yer veriliyor.					
9. Kurumumda çalıştığım işle ilgili alınacak kararlarda görüşüm alınıyor.					
10. Yöneticilere öneri ve şikayetlerimi rahatlıkla ve açıkça dile getirebiliyorum.					
11. Kurumumda dile getirdiğim öneri ve şikayetler dikkate alınıyor.					
12. Kurum yönetimi görevimi yerine getirmede bana destek oluyor.					
13. Kurumumun yönetiminden genel olarak memnunum					
14. Kurumumda çalışma konusunda iş disiplini sağlanıyor.					
15. Görev yükü çalışanlar arasında eşit ve dengeli dağıtılıyor.					
16. Kurum içerisinde öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum					
17. Kurumum içerisinde üstlerimle sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
18. Kurumumda diğer personel ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
19. Çalışma arkadaşlarımla iş dışında da görüşüyorum.					
20. Çalışanların bireysel sorunları dikkate alınıyor.					
21. Çalıştığım kurum bana kendimi geliştirme imkanı tanıyor.					

	Düzy				
	1	2	3	4	5
22. . Kurumda yapılan olumlu işler takdir ediliyor.					
23. Görev dağılımı yapılırken görüşlerim ve ilgi alanlarım dikkate alınıyor.					
24. Bireysel performans değerlendirmesi adil, tarafsız ve objektif olarak yapılıyor.					
25. Her türlü ödüllendirme ve terfilerde bireysel performans değerlendirme sonuçları esas alınıyor.					
26. Kurumumun misyonunu biliyor ve paylaşıyorum.					
27. Kurumumun vizyonunu biliyor ve paylaşıyorum.					
28. Kurumumun değerlerini biliyor ve paylaşıyorum.					
29. Kurumumun temel politikasını ve önemli stratejilerini biliyor ve paylaşıyorum.					
30. Çalışanları ilgilendiren her türlü bilgi(emir,yönetmelik,genelge vb.) kurumun tüm birimlerine ulaştırılıyor.					
31. Çalışanlara yönelik düzenli hizmetiçi eğitim faaliyetleri yapılıyor ve tüm öğretmenlerin bu faaliyetlere katılımı sağlanıyor.					
32. Kurumum çalışanlarından kariyerini geliştirmek isteyenlere fırsat tanınıyor.					
33. Çalıştığım kurumun terfi olanakları yeterlidir					
34. Kurumum, çağın gerektirdiği değişme ve gelişmeleri takip edebiliyor ve bu gelişmeleri kuruma taşıyabiliyor.					
35. Stresli bir işim var.					
36. Aldığım ücreti yeterli buluyorum.					
37. Çalışan olarak bizlere sağlanan diğer maddi ve maddi olmayan olanaklar yeterlidir.					
38. Özlük haklarımı tam olarak biliyorum.					
39. Özlük haklarımı tam olarak kullanabiliyorum.					
40. Kurum çalışanlarının iş güvencesi yeterli buluyorum.					

	Düzy				
	1	2	3	4	5
41. Kurumumda diğer çalışanlarla katılabileceğim sosyal ve kültürel faaliyetler düzenleniyor.					
42. Çalışanlara sağlanan sosyal tesis ve hizmetler yeterlidir.					
43. Çalışanlara yönelik hizmetlerde fırsat eşitliği sağlanıyor.					
44. Kurumum tarafından sağlanan sosyal tesis ve hizmetlerden yararlanıyorum.					
45. Kurumumda sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken zen gösterilerek yapılıyor.(Sevk, Rapor, Fatura vb)					
46. Mesleğimden dolayı toplumda kendimi saygın hissediyorum.					
47. Bu mesleğe sahip olmaktan gurur duyuyorum.					
48. Bu kurumda çalışmaktan gurur duyuyorum.					
49. Kurumda görevimi yerine getirebilmem için yeterli araç gereci bulabiliyorum.					
50. Çalıştığım ortamın fiziksel Őartlarını yeterli buluyorum.					
51. Kurumda alışanlara sağlanan çalışma ortamı yeterlidir.					
52. Kurumdaki işletiişim araçları (telefon,fax,internet vb.)alışanların işlerini kolaylaştırmada yeterince kullanılıyor.					
53. Araç-gereç ve malzeme personele adil ve dengeli olarak dağıtılıyor.					
54. Kurumda güvenlik hizmetleri yeterlidir.					
55. Kurumum doğal kaynakları koruyor ve doğal çevrenin korunması için gayret gösteriyor.					
56. Kurumumun toplumu etkileme gücü yüksektir.					
57. Kurumum yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapıyor.					

58.Belirtmek istediğiniz başka hususlar varsa lütfen aşağıya ekleyiniz.

.....  
.....

Teşekkür Ederim.