

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİYLE  
KAMU KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİMİNİN  
ÖZDEĞERLENDİRMESİ

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
**Murat KALFA**

**Ankara**  
**Ocak, 2013**

T.C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLİĞİ ANABİLİM DALI**

AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİYLE  
KAMU KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİMİNİN  
ÖZDEĞERLENDİRMESİ

DOKTORA TEZİ

**Murat KALFA**

**Danışman: Prof. Dr. A. Azmi YETİM**

Ankara  
Ocak, 2013

## JÜRİ ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Murat KALFA'nın “**Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesiyle Kamu Kurumlarında Kalite Yönetiminin Özdeğerlendirmesi**” başlıklı tezi **30 Ocak 2013** tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalında **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

| <u>Adı Soyadı</u>                                | <u>İmza</u> |
|--|-------------|
| Başkan: Prof.Dr. Temel ÇALIK.....                | .....       |
| Üye (Tez Danışmanı): Prof.Dr. A. Azmi YETİM..... | .....       |
| Üye: Doç.Dr. Sema ALAY.....                      | .....       |
| Üye: Yrd.Doç.Dr. Fatih YENEL .....               | .....       |
| Üye: Yrd.Doç.Dr. Kaan Zülfikar DENİZ.....        | .....       |

## ÖNSÖZ

Sürekli iyileştirme yapmadan daha iyi olunamayacağı ve ölçülmeyen hiçbir şeyin istikrarlı bir şekilde gelişim gösteremeyeceği açıktır. Ayrıca manevi kültürümüzün çalışma hayatındaki temel prensiplerinden olan “bir işin hem sağlam hem de güzel yapılması” anlayışı göz önünde bulundurulduğunda sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri vazgeçilemez olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda toplam kalite yönetimi ve kurumsal özdeğerlendirme çalışmaları, devletin varlık sebebi olan ve sürekli değişim halindeki halkın ihtiyaç ve beklentilerini karşılama ve vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Kamu yönetiminde yaşanan sistemsel problemlere yönelik çözümün bir parçası olma gayretiyle yapılan bu çalışmanın kamu yönetiminin sürekli gelişmesine ve kamu örgütlerinin özdeğerlendirmeyle güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmede katkısı olacağı umulmaktadır.

İyi yetişmem için ciddi gayret sarf eden, hiçbir yardımı esirgemeyen danışmanım sayın Prof.Dr. A. Azmi Yetim’e, ikinci bir danışman gibi her türlü yardımı sağlayan sayın Doç.Dr. Sema Alay’a, desteği nedeniyle sayın Yrd.Doç.Dr. Fatih Bektaş’a, katkılarından dolayı sayın Yrd.Doç.Dr. Kaan Zülfikar Deniz’e, uygulama safhasındaki destekleri nedeniyle Müsteşar Yardımcısı sayın Birol Ekici’ye, Başbakanlık Müşaviri sayın Birol Dok’a, ÇSGB Bakan Danışmanı sayın Fatih Çakmak’a, ÇSGB Bakanlık Müşaviri sayın Salim Turan’a, GSB Hukuk Müşaviri sayın Yavuz Selim Yalman’a, SGM eski Genel Müdür Yardımcıları sayın Mehmet Ali Babacan ve sayın Yaşar Kaptan Başaran’a, katkılarından dolayı sayın Yeşim Ertürk’e ve de hem ÇSGB hem de SGM’deki tüm çalışanlara çok teşekkür ederim.

Bu çalışmada benden çok yorulan, cefakâr ve vefakâr eşim Dr. Reyhan Can Kalfa’ya ve sabırlı oğlum Yiğithan Ali Kalfa’ya, bugünlere gelmem de büyük emekleri olan başımın tacı annem Asiye Kalfa ve babam Mahmut Kalfa’ya, beni hep destekleyen abim Dr. Uğur Kalfa’ya ve kardeşim Alper İbrahim Kalfa’ya canı gönülden teşekkür ederim.

Ayrıca, tez izleme komitemde yer alan, bana ve beden eğitimi spor camiasına önemli katkılar sağlayan, merhum Prof.Dr. A. Faik İmamoğlu’nu ve bu çalışmanın ölçeğinin geliştirilmesinde büyük emeği olan merhum Yrd.Doç. Dr. Mehmet Karakılıç’ı rahmetle anarım.

**Murat KALFA**

## ÖZET

### AVRUPA BİRLİĞİ ORTAK DEĞERLENDİRME ÇERÇEVESİYLE KAMU KURUMLARINDA KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZDEĞERLENDİRMESİ

KALFA, Murat

Doktora, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. A. Azmi YETİM

Ocak 2013, 285 sayfa

Kalite yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılarak kamu örgütlerinde hizmet kalitesinin arttırılmasına yönelik yapılan bu araştırmanın amacı, çağdaş yönetim teorilerinden olan toplam kalite yönetiminin, kamu yönetiminde uygulama ve kurumsal özdeğerlendirme modellerinden olan Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin, çalışan algılarına göre kamu örgütü üzerinde oluşturduğu etkiyi, kurumsal özdeğerlendirme yaparak ortaya koymaktır. Araştırma grubunu, Ortak Değerlendirme Çerçevesinin (ODÇ) uygulandığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatında (ÇSGB) anketi yanıtlayan 379 çalışan ile ODÇ'nin uygulanmadığı Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında (SGM) anketi yanıtlayan 247 çalışan oluşturmaktadır.

Bu araştırma, tarama modelinin kullanılacağı betimsel (tasviri-niceliksel) bir çalışmadan oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak tarafımızca geliştirilen Likert tipi bir ölçek olan Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeği (ODÇ-KKÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin kapsam geçerliliği için 11 kişiden oluşan uzman görüşünden ve pilot uygulamadan yararlanılmış, yapı geçerliliğine yönelik olarak ise açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik olarak da Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi sonuçları örneklemin yeterli olduğunu ortaya koymuş, Kaiser-Meyer-Olkin değeri .975 ile verilerin faktör analizi için "çok iyi" sayılabilecek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bartlett'in Sphericity testi sonucu da ( $p < .05$ ) ölçekteki değişkenler (maddeler) arasında manidar bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarak verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin özdeğer grafiği tek faktörde özdeğerin 13.90 olduğunu ortaya koymuş, birinci faktörün özdeğerinin 1'in çok üzerinde olması ve sonraki düşüşün keskin olup 1'in altında kalması ve maddelerin özdeğerlerinin birbirine çok yakın olması nedeniyle ölçeğin tek faktörlü bütüncül bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir. Açıklanan varyans % 69.53 çıkmış, bu da ölçeğin, "kurumsal kalite" adı verilen tek faktörlü değişkeni yaklaşık %70 gibi bir oranla ortaya koyduğunu göstermiştir. Bir maddenin faktöre ait olup olmadığını gösteren faktör yük değerlerinin, yaklaşık .80 ile yaklaşık .90 arasında olması, maddelerin kurumsal kalite faktörüyle yüksek ilişkide olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Madde-toplam korelasyonlarının yaklaşık .70 ile .90 arasında olması ölçeğin iç tutarlılığının da yüksek olduğu göstermiştir. Bir ölçekte güvenilirlik üst değerinin 1 ve yeterli görülen değer .70 olduğu göz önüne alındığında, maddelere ait Cronbach alfa değerinin .98 çıkmış olması ODC-KKÖ'nin çok yüksek bir güvenilirliğe sahip ölçek olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla bu çalışma yeterli bir çalışma grubu üzerinde yüksek düzeyde geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bir ölçekle gerçekleştirilmiştir.

Kurum değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında ODC'nin uygulanıp uygulanmamasına göre ÇSGB ortalamasının ( $\bar{X}=71.37$ ) SGM ortalamasından ( $\bar{X}=57.16$ ) yüksek olduğu görülmüş, bu farkın anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları da ÇSGB ortalamasının SGM ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğunu ortaya koymuştur  $t(624)=7.609$ ,  $p < .001$ . Bu bulgu da bize ODC'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin en azından çalışanların gözünde pozitif yönde etkilendiğini göstermiştir.

Sonuç olarak, Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin uygulandığı kamu örgütüne etkisini ortaya koymak için, önce Ortak Değerlendirme Çerçevesi ölçütleri temelinde bir ölçek geliştirilmiş, sonra kurumsal kaliteyi ölçen bu ölçek ile iki bakanlık merkez teşkilatına kurumsal özdeğerlendirme yapılarak Ortak Değerlendirme Çerçevesinin uygulandığı kamu örgütü üzerindeki olumlu etki ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim bilimi, toplam kalite yönetimi, kamu yönetimi, kurumsal özdeğerlendirme, ortak değerlendirme çerçevesi, kurumsal kalite, spor.

## SUMMARY

### THE ORGANIZATIONAL SELF-ASSESSMENT OF QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATION WITH THE EUROPEAN UNION COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK

KALFA, Murat

Doctoral Dissertation, Department of Physical Education and Sports Teaching

Thesis Advisor: Prof. Dr. A. Azmi YETİM

January 2013, 285 pages

The purpose of this research which is aimed to increase the service quality in public organization by extending the quality management applications is to; put forward the effect of European Union Common Assessment Framework which is one of the implementation and organizational self-assessment model in public administration of total quality management (which is one of the theory of modern management) on public organization according to the employee perception by carrying out organizational self-assessment. The research group consists of; 379 number of employee surveyed at the central organization of Minister of Labour and Social Security in which the Common Assessment Framework is applied and 247 number of employee surveyed at the Sports General Directorate Central Organization of the Ministry of Youth and Sport in which the Common Assessment Framework is not applied.

This research consists of a descriptive (descriptive- quantification) study in which the scanning model will be used. In this research; as a data collection tool a Likert type Common Assessment Framework Organizational Quality Scale (CAF-OQS) which is developed by us is used. In order for the content validity of the scale, we benefitted from composed of 11 expert opinion and pilot scheme and also for the construct validation, Exploratory Factor Analysis is carried out. In order to determine the scale reliability the Cronbach alpha coefficient is calculated. The Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett test results which show the suitability of the data for the factor analysis, proved that the sample is adequate and also showed that the value of Kaiser-Meyer-Olkin (.975) is a great level of the data for the factor analysis. Also Bartlett's

Sphericity test results ( $p < .05$ ) showed that the data are suitable for the factor analysis by producing a significant relation between variables of scale.

The eigenvalue graph of the scale showed that the eigenvalue is 13.90 in a single factor, the eigenvalue of the 1<sup>st</sup> factor is over 1 and after a sharp fall it is under 1 and as the eigenvalue of items are close to each other the scale has an integrated structure with a single factor. The explained variance is calculated as 69.53% and this showed that the scale has presented the single factor variable which is called “Organizational Quality” as approximately 70%. As the value of the factor loading which shows whether the item belongs to a factor or not is approximately between .80 and .90, and it presented that the items have a high relation with the organizational quality factor. Item-total correlation is approximately between .70 and .90, it showed that the internal consistency of scale is high. In view of the reliability high state is 1 and sufficient value is .70 in a scale it proved that Common Assessment Framework Organizational Quality Scale is a high safety scale factor. Therefore, this research is carried out with a high level validity and reliability scale on an adequate working group.

In terms of the organizational variance of the employee’s organizational quality sense, whether the Common Assessment Framework is carried or not it is estimated that the average of Minister of Labour and Social Security ( $\bar{X}=71.37$ ) is meaningfully higher than Sports General Directorate average ( $\bar{X}=57.16$ ),  $t(624)=7.609$ ,  $p < .001$ . This verity shows us that in the eye of the employee, the organizational quality of the public organization in which the Common Assessment Framework is carried out is affected in a positive way.

As a result, the European Union Common Assessment Framework is applied to test the effect of the public organization, First, a scale was developed on the basis of criteria of the Common Assessment Framework, and then using this scale organizational quality measure, organizational self-assessment made of the central organization of the two ministries, and thus applied to the Common Assessment Framework put forward a positive impact on the public organization.

**Key Words:** Management Science, total quality management, public administration, organizational self-assessment, common assessment framework, organizational quality.



## İÇİNDEKİLER

|   |             |
|---|-------------|
| <b>BAŞLIK SAYFASI.....</b>                        | <b>i</b>    |
| <b>JÜRİ ONAY SAYFASI.....</b>                     | <b>ii</b>   |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>                                 | <b>iii</b>  |
| <b>ÖZET.....</b>                                  | <b>iv</b>   |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                           | <b>viii</b> |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>                      | <b>xii</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>                      | <b>xv</b>   |
| <b>GRAFİKLER LİSTESİ.....</b>                     | <b>xvi</b>  |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>                   | <b>xvii</b> |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                              | <b>18</b>   |
| 1.1. Problem Durumu.....                          | 18          |
| 1.2. Amaç.....                                    | 28          |
| 1.3. Önem.....                                    | 30          |
| 1.4. Varsayımlar.....                             | 30          |
| 1.5. Sınırlılıklar.....                           | 31          |
| 1.6. Tanımlar.....                                | 31          |
| <b>2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>                  | <b>33</b>   |
| 2.1. Yönetim ve Yönetim Bilimi.....               | 33          |
| 2.1.1. Yönetim ve Yönetim Bilimi Tanımları.....   | 33          |
| 2.1.2. Yönetim in Özellikleri.....                | 36          |
| 2.1.3. Yönetimin Çeşitleri.....                   | 41          |
| 2.2. Yönetim Kuramları (Teorileri).....           | 44          |
| 2.2.1. Klasik Yönetim ve Örgüt Kuramları.....     | 44          |
| 2.2.2. Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Kuramları..... | 47          |
| 2.2.3. Çağdaş Yönetim veya Örgüt Kuramları.....   | 50          |
| 2.3. Toplam Kalite Yönetimi.....                  | 55          |
| 2.3.1. Kalite Kavramı.....                        | 58          |
| 2.3.2. TKY'nin Tarihsel Gelişimi.....             | 63          |
| 2.3.3. TKY Felsefesi.....                         | 68          |
| 2.3.4. TKY'nin Sağladığı Faydalar.....            | 72          |
| 2.3.5. TKY'ye Yönelik Eleştiriler.....            | 73          |

|  |            |
|--|------------|
| 2.4. Kamu Yönetimi ve Kamu İdareleri .....   | 76         |
| 2.4.1. Kamu Kurum ve Kuruluşları .....   | 83         |
| 2.4.2. Kamu Yönetimi Anlayışı.....   | 88         |
| 2.4.2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı.....  | 88         |
| 2.4.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı .....   | 92         |
| 2.4.2.3. Yönetişim ve İyi Yönetişim.....   | 96         |
| 2.4.3. Kamu Hizmeti Kavramı .....  | 99         |
| 2.4.4. Kamu Kurum Kültürünün Sorunları .....   | 101        |
| 2.5. Kamu İdarelerinde Kalite Yönetimi .....   | 109        |
| 2.6. Kurumsal Özdeğerlendirme .....  | 122        |
| 2.6.1. Özdeğerlendirme Kavramı, Özellikleri ve Faydaları.....                                | 123        |
| 2.6.2. Özdeğerlendirme Süreci.....   | 126        |
| 2.6.3. Özdeğerlendirme Ödülleri ve Modelleri .....   | 128        |
| 2.7. Kamuda Özdeğerlendirme ve Ortak Değerlendirme Çerçevesi ( ODC ) .....                   | 131        |
| 2.7.1. ODC'nin Tanımı .....  | 132        |
| 2.7.2. ODC'nin Ortaya Çıkışı ve Amaçları.....  | 132        |
| 2.7.3. Model Olarak ODC.....   | 137        |
| 2.7.4. Ülkemizde ODC.....  | 164        |
| 2.7.4.1. Başbakanlıkta ODC.....  | 165        |
| 2.7.4.2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında ODC.....                                    | 169        |
| <b>3. YÖNTEM.....</b>  | <b>174</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....   | 174        |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....   | 174        |
| Betimsel İstatistik Bulguları.....   | 176        |
| 3.3. Verilerin Toplanması .....  | 190        |
| 3.3.1. Ölçme Aracı.....  | 191        |
| 3.3.1.1. Geçerlik Çalışmaları.....   | 194        |
| 3.3.1.2. Güvenirlik Çalışmaları .....  | 198        |
| 3.3.2. İşlem Yolu .....  | 199        |
| 3.4. Verilerin Analizi .....   | 199        |
| <b>4. BULGULAR VE YORUM.....</b>   | <b>201</b> |
| 4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular..... | 201        |

|  |            |
|--|------------|
| 4.2. Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                                     | 205        |
| 4.2.1. ÇSGB’ndeki Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular .....                   | 205        |
| 4.2.2. SGM’deki Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular.....                      | 206        |
| 4.2.3. ÇSGB ile SGM’deki Çalışanların Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ..... | 208        |
| 4.2.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular .....     | 209        |
| 4.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                                       | 210        |
| 4.4. Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                              | 217        |
| 4.5. Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular .....            | 220        |
| 4.6. Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                             | 223        |
| 4.7. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                             | 226        |
| 4.8. Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular .....                      | 230        |
| 4.9. Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                               | 234        |
| 4.10. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....  | 237        |
| 4.11. Mezuniyet Alanı Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                                    | 241        |
| 4.12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....   | 244        |
| 4.13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular.....                                       | 247        |
| <b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>   | <b>251</b> |

|                       |            |
|-----------------------|------------|
| 5.1. Sonuçlar .....   | 251        |
| 5.2. neriler .....   | 258        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b> | <b>259</b> |
| <b>EKLER .....</b>    | <b>282</b> |

## TABLULAR LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Tablo 1. Klasik ve Neo-klasik Yönetim Teorileri Arasındaki Temel Farklar.....  | 53  |
| Tablo 2. Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayının Karşılaştırılması.....  | 96  |
| Tablo 3. ODÇ Kullanmanın Sebepleri ve Faydaları.....                           | 141 |
| Tablo 4. ODÇ Girdi Ölçütleri Klasik Puanlama ve Değerlendirme.....             | 157 |
| Tablo 5. ODÇ Sonuç Ölçütleri Klasik Puanlama ve Değerlendirme.....             | 158 |
| Tablo 6. ODÇ Girdi Ölçütleri Ayrıntılı Puanlama ve Değerlendirme.....          | 159 |
| Tablo 7. ODÇ Girdi Ölçütü 1.1. Alt Kriteri için Ayrıntılı Örnek Puanlama.....  | 161 |
| Tablo 8. ODÇ Sonuç Ölçütleri Ayrıntılı Puanlama ve Değerlendirme.....          | 162 |
| Tablo 9. ODÇ Sonuç Ölçütü 9.1. Alt Kriteri için Ayrıntılı Örnek Puanlama.....  | 163 |
| Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Özellikleri.....                    | 175 |
| Tablo 11. Yaş ve Kurumdaki Hizmet Sürelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları.  | 180 |
| Tablo 12. Araştırma Grubundaki Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları... | 180 |
| Tablo 13. ÇSGB'daki Çalışanların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımları.....    | 182 |
| Tablo 14. ÇSGB'daki Çalışanların Birimlerine Göre Dağılımları.....             | 183 |
| Tablo 15. ÇSGB'daki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları.....   | 184 |
| Tablo 16. SGM'deki Çalışanların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımları.....     | 186 |
| Tablo 17. SGM'deki Çalışanların Birimlerine Göre Dağılımları.....              | 187 |
| Tablo 18. SGM'deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları.....    | 188 |
| Tablo 19. Özdeğer ve Faktörün Açıkladığı Varyansa İlişkin Değerler.....        | 195 |
| Tablo 20. Faktör Yük Değerleri ve Madde-Toplam Korelasyonları.....             | 196 |
| Tablo 21. Kurumlara Göre ODÇ-KKÖ'nden Elde Edilen Betimsel İstatistikler.....  | 200 |
| Tablo 22. Kurum Değişkeni Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları.....            | 201 |
| Tablo 23. ÇSGB'nda Görev Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....              | 204 |
| Tablo 24. SGM'de Görev Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....                | 205 |
| Tablo 25. SGM'de Görev Değişkeni Farklılığına İlişkin TUKEY Sonuçları.....     | 206 |
| Tablo 26. ÇSGB ile SGM'nin Görev Değişkeni Karşılaştırılmasının Sonuçları..... | 207 |
| Tablo 27. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Görev Değişkeni Sonuçları.....  | 208 |
| Tablo 28. ÇSGB'nda Eğitim Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....             | 209 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 29. ÇSGB’nda Eğitim Değişkeni Farklılığına İlişkin TUKEY Sonuçları....        | 210 |
| Tablo 30. SGM’de Eğitim Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....                    | 211 |
| Tablo 31. ÇSGB ile SGM’nin Eğitim Değişkeni Karşılaştırılmasının Sonuçları....      | 212 |
| Tablo 32. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Eğitim Değişkeni Sonuçları.....      | 214 |
| Tablo 33. Tüm Katılımcıların Eğitim Değişkeni Farklılığına İlişkin Sonuçlar.....    | 215 |
| Tablo 34. ÇSGB’nda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni T-Testi Sonuçları.....          | 216 |
| Tablo 35. SGM’de Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni T-Testi Sonuçları.....            | 217 |
| Tablo 36. ÇSGB ile SGM’nin Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Karşılaştırılması.      | 217 |
| Tablo 37. Tüm Katılımcıların Hizmet İçi Eğitim Değişkeni Sonuçları.....             | 218 |
| Tablo 38. ÇSGB’nda Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişkeni Sonuçları...        | 219 |
| Tablo 39. SGM’de Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişkeni Sonuçları.....        | 220 |
| Tablo 40. ÇSGB ile SGM’nin Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Karşılaştırılması     | 221 |
| Tablo 41. Tüm Katılımcıların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişkeni.....      | 222 |
| Tablo 42. ÇSGB’nda Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni T Testi Sonuçları.....         | 223 |
| Tablo 43. SGM’de Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları...   | 223 |
| Tablo 44. ÇSGB ile SGM’nin Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Karşılaştırılması..... | 224 |
| Tablo 45. Tüm Katılımcıların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Sonuçları.....       | 225 |
| Tablo 46. ÇSGB’nda Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....           | 226 |
| Tablo 47. SGM’de Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....             | 226 |
| Tablo 48. ÇSGB ile SGM’nin Kurumdaki Hizmet Süresi Karşılaştırılması Sonuçları...   | 227 |
| Tablo 49. Tüm Katılımcıların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Sonuçları.....       | 229 |
| Tablo 50. ÇSGB’nda Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Sonuçları.....           | 230 |
| Tablo 51. SGM’de Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Sonuçları.....             | 230 |
| Tablo 52. ÇSGB ile SGM’nin Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Karşılaştırılması.         | 231 |
| Tablo 53. Tüm Katılımcıların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Sonucu..       | 233 |
| Tablo 54. ÇSGB’nda Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni ANOVA Sonuçları.....             | 234 |
| Tablo 55. SGM’nde Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni ANOVA Sonuçları.....              | 235 |
| Tablo 56. ÇSGB’nda Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....                     | 237 |
| Tablo 57. SGM’nde Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....                      | 238 |

|   |     |
|---|-----|
| Tablo 58. ÇSGB ile SGM'nün Yaş Gruplarının T-Testi Karşılaştırılması Sonucu..   | 238 |
| Tablo 59. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Yaş Grupları ANOVA Sonuçları     | 239 |
| Tablo 60. ÇSGB'nda Mezuniyet Alanı Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları....      | 241 |
| Tablo 61. SGM'nde Mezuniyet Alanı Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....      | 242 |
| Tablo 62. ÇSGB'nda Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....          | 244 |
| Tablo 63. SGM'nde Cinsiyet Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları.....           | 244 |
| Tablo 64. ÇSGB ile SGM'nün Cinsiyet Değişkeni Karşılaştırılması Sonuçları.....  | 245 |
| Tablo 65. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Sonuçları.... | 246 |
| Tablo 66. ÇSGB'nda Medeni Durum Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....        | 247 |
| Tablo 67. SGM'nde Medeni Durum Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları.....         | 247 |
| Tablo 68. ÇSGB ile SGM'nün Medeni Durum Değişkeni Karşılaştırılması.....        | 248 |
| Tablo 69. Tüm Katılımcıların Medeni Durum Değişkeni ANOVA Sonuçları.....        | 249 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Şekil 1. Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeli.....                         | 22  |
| Şekil 2. Temel Örgütsel Davranış Modeli.....                               | 55  |
| Şekil 3. Kamu Yönetiminin Elemanları.....                                  | 83  |
| Şekil 4. Türk Kamu Yönetiminin Yapısı.....                                 | 88  |
| Şekil 5. İyi Yönetişimin Yapısı.....                                       | 99  |
| Şekil 6. Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimindeki Önem Piramidi..... | 121 |
| Şekil 7. Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeli (ODÇ).....                   | 138 |
| Şekil 8. ODÇ'nin Kullandığı İyileştirme Araç ve Yöntemleri.....            | 140 |
| Şekil 9. Açımlayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği.....                    | 194 |



## GRAFİKLER LİSTESİ

|  |     |
|--|-----|
| Grafik 1. ÇSGB’nda Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişken Oranları.....      | 176 |
| Grafik 1. SGM’nde Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişken Oranları.....       | 176 |
| Grafik 3. ÇSGB’nda Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişken Oranları.....   | 177 |
| Grafik 4. SGM’nde Çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişken Oranları.....    | 177 |
| Grafik 5. ÇSGB’nda Çalışmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları... | 178 |
| Grafik 6. SGM’nde Çalışmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları.... | 178 |
| Grafik 7. ÇSGB’nda Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları.....     | 179 |
| Grafik 8. SGM’nde Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları.....      | 179 |
| Grafik 9. ÇSGB Çalışmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....       | 181 |
| Grafik 10. SGM Çalışmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....       | 181 |
| Grafik 11. ÇSGB’deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları.....    | 185 |
| Grafik 12. SGM’deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları.....     | 189 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

- AB:** Avrupa Birliği
- ASQ :** Amerikan Kalite Derneği (American Society for Quality-Control)
- CAF :** Common Assessment Framework
- ÇSGB :** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı
- EFQM:** Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation for Quality Management)
- MM:** EFQM Mükemmellik Modeli
- EIPA :** European Institute of Public Administration (Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü)
- GSB :** Gençlik ve Spor Bakanlığı
- GSİM :** Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
- KGS :** Kalite Güvence Sistemi
- JIT :** Tam Zamanında (Just In Time)
- JUSE :** Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
- ODÇ :** Ortak Değerlendirme Çerçevesi
- ODÇ-KKÖ:** Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeği
- OECD:** Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
- SGM :** Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı
- TKK :** Toplam Kalite Kontrol
- TKY :** Toplam Kalite Yönetimi
- KalDer:** Türkiye Kalite Derneği
- UKÖ :** Ulusal Kalite Ödülü

## 1. GİRİŞ

Bu bölümde, ilgili alan yazın özetlenerek tez konusu olarak ele alınan problemin ne olduğuna, araştırmanın amacına, önemine, sınırlılıklarına, araştırmaya başlarken yapılan varsayımlara ve tezde geçen tanımların hangi anlamlarda kullanıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Kamu yönetimi, günlük hayatın önemli bir parçasını oluşturmakta ve kamu kurumları tarafından üretilen sağlık, güvenlik, eğitim v.b. hizmetlerden her gün yararlanılmaktadır. Devlet tarafından yürütülen tüm bu hizmetlerde toplumun beklentileri ve sosyo-ekonomik düzeyin gelişimine paralel olarak sürekli bir artış görülmektedir. Ancak devletlerin günümüzdeki yapısı ve faaliyetleri, kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesine imkân vermemektedir. Ayrıca küreselleşen dünyada iletişimin de gittikçe artmasıyla, daha iyi örnekleri gören ve devletin müşterisi konumundaki halkın, kamu yönetimindeki verimli ve etkin olmayan işleyişinden açık bir şekilde rahatsızlık duydukları ileri sürülmektedir (Taşkın ve Ekici, 2006: 129).

Verimsiz ve kötü işleyen kamu yönetiminin halkın karşısına çıkardığı daha fazla vergi, kaynak israfı, bütçe açıkları, yüksek enflasyon ve işsizlik gibi müzminleşen sorunların, geleneksel bürokratik yapı ve işleyiş düzeni ile çözüme kavuşturulamayacağı gerçeğinin ortaya çıkması, özel kesimce başarıyla uygulanan insan odaklı yönetim yaklaşımlarının ve bunların tümünü kapsayıcı özellikte olan TKY'nin kamu yönetim alanında uygulanmasının bir çıkış yolu olarak benimsenmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Morgan ve Murgatroyd, 1994: 42-43).

Kalite yönetimi, 1930'larda başlayan ve 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi amaçlayan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak ifade edilmektedir. Kalite yönetimi gibi bütün çağdaş yönetim yaklaşımları, her ne kadar yeni bir anlayış veya sistem getirir gibi gözükse de aslında hemen hemen hepsinin kökeninde bilimsel yönetim yaklaşımı bulunmaktadır. Bilimsel yönetimin temel unsurları olan gereksiz tüketim, zorunlu olmayan hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını önlemek için kullanılan zaman ve hareket etütleri gibi unsurlar toplam kalite yönetiminin de temellerini oluşturmaktadırlar. Bu anlayışla toplumda kendine yer edinmeye başlayan kalite hareketi, ürünlerin kontrolü sürecinde yoğun bir şekilde gündeme gelmesiyle ve örgüt stratejisinin temel bir parçası olmasıyla büyük bir gelişme gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu durumun, önce özel kesimde başladığı sonra bunu kamu kesiminin takip ettiği vurgulanmaktadır. Kalite düşüncesinin, ilk olarak ABD'de doğmuş olmasına rağmen, gelişimi ve yönetim sistemi oluşunun Japonya'da gerçekleştiği kabul edilmektedir. Japonya'da 1945'li yıllardan başlayarak uygulanan kalite çalışmalarının, sonuçlarını ancak 15-20 yıl sonra verdiği ve sonuçta Japonların kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkısıyla tüm dünyanın örnek almaya başladığı Toplam Kalite Yönetimi (TKY) adı verilen mükemmel bir kalite yönetim sisteminin oluşturulduğu savunulmaktadır (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2007: 274-275).

TKY, yönetimin yeniden yapılanması çabaları sonucunda ortaya çıkan, 20. yüzyılın ortalarında özellikle W. E. Deming ve J. M. Juran tarafından yapılan çalışmalara dayanan bir yönetim anlayışıdır. TKY'nin en az Weber' in Bürokrasi Modelinin bir zamanlar adeta bir devrim olarak kabul edilmesine benzer bir yönetsel devrim olduğu savunulmaktadır. Bir yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY, kalite düşüncesinin ulaştığı en son aşama olan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak da nitelendirilmektedir. TKY'nin, birçok yönden yönetimin iyileştirilmesi ve yönetim alanındaki sorunları çözmesi anlamında 21. yüzyıla damgasını vuracağı savunulan çağdaş bir yönetim yaklaşımı veya tekniği olarak da görülmektedir (Aydın, 2008: 146).

TKY, mal ve hizmet üretiminde 'kalite'yi hedefleyen bir yönetim yaklaşımı olup sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi öngören bir yönetim felsefesi olduğu (Paksoy, 2001: 486) ve TKY anlayışında, hataları ayıklamak yerine hata yapmama, yani hataları

önleme yaklaşımının bulunduğu ortaya konulmaktadır (Aydın, 2008: 146). Kısaca, TKY'nin yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım olduğu ve her tip örgüte başarıyla uygulanabildiği (Özveren, 2000: 2) ve bunun bir dizi program değil bir sistem olduğu (Paksoy, 2001: 486) savunulmaktadır. Daha geniş bir ifade ile TKY kavramı "Örgüt içinde yer alan tüm eylemlerin daha önce planlandığı üzere müşterilerin belirlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak biçimde sistematik biçimde teminat altına alınmasıdır. Bir başka deyişle toplam kalite, örgüt içyapısı ve dış yapısını, istekleri karşılayacak şekilde düzenlemektir"(Aydın, 2008: 146-147) şeklinde tanımlanabilmektedir.

TKY, bir kuruluştaki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların faal katılımıyla, çalışanların, müşterilerin ve hedef kitlenin memnun edilerek, etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması süreci olarak da tanımlanmaktadır. (Tortop ve diğerleri, 2007: 275)

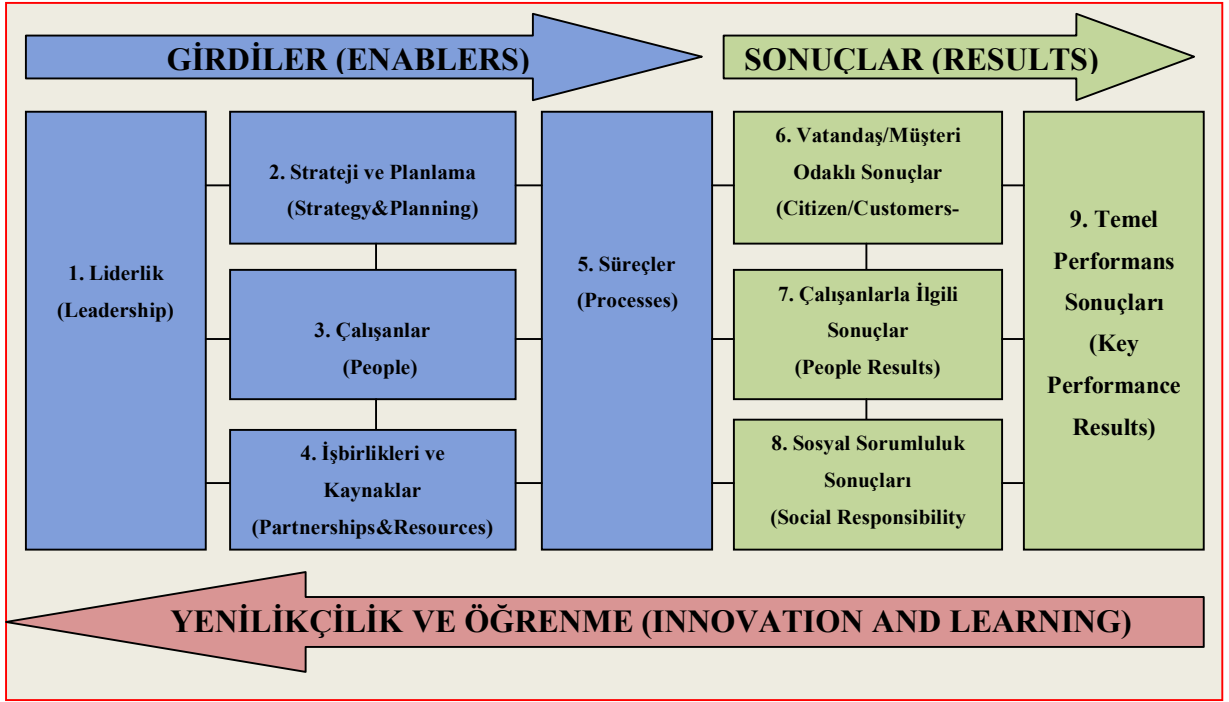
Ayrıca TKY'nin kalite, sıfır hata, tam zamanında ve müşteri memnuniyeti gibi temel kavramlara dayandığı ve bu kavramlar ışığında, yeni bir yönetim anlayışını yansıttığı, hedef kitlenin beklentilerini tam olarak karşılayarak, onların beğenisini kazanma amacını taşıdığı ileri sürülmektedir. Küreselleşme olgusuyla birlikte tüm dünyada kamu-özel ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlerde yaşanan rekabet, yenilikçilik, yaratıcılık alanındaki gelişmeler bütün örgütleri ve kuruluşları TKY yaklaşımını benimsemeye zorladığı da vurgulanmaktadır. Günümüzde hızlı şekilde yaygınlaşan kalite hareketinin, birçok kavramla ve oluşumla ilişkilendirilmeye çalışıldığı, ancak hareketin özünde kalite felsefesinin bulunduğu belirtilmektedir (Tortop ve diğerleri, 2007: 275)

Stringham'da (2004), farklı ülkelerin kamu kesimindeki kısa dönemli TKY uygulama çalışmalarının açık şekilde görülen olumlu etkiler göstermediğini, fakat uzun vadede TKY uygulayan kamu kesimi kuruluşlarında örgüt kültüründe gözle görülür bir değişim olduğu, hizmet başarısının ve kalitesinin arttığı yönünde bulgular edinildiğini ortaya koymaktadır (s.182).

Dünyada yaşanmakta olan siyasal, teknolojik, ekonomik değişimler, kâr amaçlı örgütleri ve toplumsal yaşamı etkilediği gibi kamu örgütlerini de etkilemiştir. Özellikle dünya genelinde, 1980 sonrası gündeme gelen Neo-liberal ekonomik anlayışın, kâr amaçlı örgütlerde uygulanan işletme anlayışlarının, yöntem ve uygulamalarının kamu örgütlerine aktarılması düşüncesinin yaygınlaşması neticesinde kamu örgütleri kendilerini vatandaşların beklentilerini yerine getirmeye, yeni arayışlara ve değişime zorlamıştır. Sonuç olarak, kamu yönetimi bilim dalı içerisinde kâr amaçlı örgütlerin TKY, stratejik planlama, performans/başarı yönetimi, özdeğerlendirme vb yönetim araçları giderek ağırlık kazanmıştır (Balcı, 2007: 321).

Başarının ölçülmesi ve yönetimi, kamu örgütleri ve kamu yöneticileri için daha iyi ve kaliteli hizmet üretmek, üretilen hizmetlerin sunumunda vatandaşların memnuniyet algılaması ile kamu örgütlerinin amaçlarına ulaşmalarında, önemli bir yer tutmaktadır (Çelik, 2004: 251). Yalın anlatımıyla “başarı”, herhangi bir işin, malın veya hizmetin beklenildiği gibi yerine getirilmesi derecesidir. Kamu örgütleri için başarının anlamı ise; topluma sunmaya amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirebilmesidir. Yönetim etkinliği ise, bu mal ve hizmetlerin gerçekleştirilmesidir (Çelik, 2004: 252). Bu bağlamda, kamu örgütlerinin, topluma sunmayı üstelendiği mal ve hizmetlerin nitelikleri ile hizmet alan vatandaşların memnuniyet derecesini ölçmeye yarayan bir öz değerlendirme aracına gereksinim ortaya çıkmaktadır. Kamu örgütleri, kendilerini geliştirmek ve eksik yönlerini düzeltmek için özdeğerlendirme aracına gereksinim duyarlar. “Özdeğerlendirme”, kamu örgütlerinin ya kendi kendine ya da dışarıdan yardım alarak uygulayabilecekleri liderlik, insan kaynakları, planlama, toplumsal etki, vatandaş memnuniyeti gibi süreçleri ve sonuçları dikkate alarak kendilerini bir öz değerlendirmeye tabii tutmaları ve ortaya çıkan sonuçlara göre iyileştirmeye ve geliştirme çalışmalarına dayanan bir mantığın ürünüdür (Balcı, 2007: 322).

Kamu örgütlerinin var oluş amaçlarını gerçekleştirmek ve yapılarını irdeleyerek geliştirmek için kullandıkları özdeğerlendirme araçlarından biri de, AB Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ) dir. Aşağıda bulunan Şekil 1’de ODÇ’nin devingen (dinamik) yapısı görülmektedir.



Şekil 1. Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeli

ODÇ ilk olarak, kamu örgütlerinde vatandaşlara sunulan hizmetin niteliği ve kalitesinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve kamu örgütlerinin kurumsal olarak değerlendirilebilmesi amacıyla Avrupa çapında kabul görececek bir Avrupa kalite çerçevesi ve bir Avrupa Kalite Ödülü verilmesi kapsamında 1998 yılında gündeme gelmiştir. Aynı yıl bu amaçları gerçekleştirebilmek için Kamu Yönetiminden sorumlu AB Bakanlıklarının işbirliği sonucunda, kamu hizmetlerinin geliştirilmesiyle ilgili AB üyesi ülkelerdeki Genel Müdürler tarafından Yenilikçi Kamu Hizmetleri Grubu adıyla ulusal uzmanlardan oluşan bir çalışma grubu kurulmuştur. Bu çalışma grubu, 1998-1999 yıllarında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (European Foundation Quality Management/EFQM), Speyer'daki Alman İdari Bilimler Üniversitesi ve Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün (European Institute of Public Administration /EIPA) de desteği ile kamu örgütleri için bir özdeğerlendirme aracı olan ODÇ'yi geliştirmiştir (European Institute of Public Administration [EIPA], 2006: 2).

ODÇ'nin deneme sürümü ilk olarak 2000 yılında I. AB Kamu Örgütleri Kalite Konferansında katılımcılara tanıtılmıştır. ODÇ'nin ilk sürümü ise 2002 yılında, II. AB Kamu Örgütleri Kalite Konferansında, 2006 sürümü 4. AB Kamu Örgütleri Kalite

Konferansında tanıtılmış ve EIPA elde edilen geri dönütler neticesinde Eylül 2012’de ODÇ’nin 2013 sürümünü yayımlanmıştır.

ODÇ’nin gelişmesi ve AB ülkelerinin kamu örgütlerinde yaygınlaşması, AB Lizbon 2000 Stratejisine dayanmaktadır. Bu stratejiler;

- Rekabetçi, devingen, bilgiye dayalı bir ekonomik model,
- Tüm siyasi ve ekonomik alanları ilgilendiren bir ıslahat sözü,
- Yetkin, uzman ve rekabetçi bir kamu kesimi,
- Etkili yönetim ve politika geliştirme mekanizmaları,
- Başarıya dayalı hesap verme sorumluluğu,
- Yeni kamu yönetimi anlayışı,
- Orta vadeli bakış açısı, sonuç odaklı süreç ve yaşam kalitesi; katılımcı, şeffaf, yetki devri, yatay örgütlenmeler,
- Özel kesimin kalite deneyiminin kamuya aktarımı
- Süreç ve ürün kalitesiyle vatandaş memnuniyetine dayalı toplam

kalitedir. AB, kamu örgütlerinden bu stratejileri benimsemelerini istemektedir (Koyuncu, 2007:2).

ODÇ, kurumsal başarının artırılması amacıyla AB üyesi devletlerin kamu örgütlerine destek sağlayacak, kullanımı kolay, maliyetsiz bir özdeğerlendirme aracı olarak önerilmektedir. ODÇ, kamu kesiminde etkinlik gösteren örgütler ve bu örgütlerin özellikleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. ODÇ’nin dört temel amacı vardır (Balcı, 2007: 325):

1. Kamu örgütlerinin var oluş amaçlarına özgü özellikler göstermek,
2. Örgütlerinin kuruluş amaçlarını gerçekleştirme derecesini artırmak ve zayıf yönlerini iyileştirmek isteyen kamu yöneticilerine yardımcı bir araç olmak,
3. Özdeğerlendirme sonunda daha üst kaliteye ulaşmak,
4. Kamu örgütlerine, kendi alanında veya diğer kamu kesimiyle kıyaslama yapabilmelerine olanak sağlamak.



ODÇ modeli bir TKY aracıdır. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (European Foundation Quality Management/EFQM) tarafından geliştirilen EFQM Mükemmellik Modelinin liderlik, müşteri odaklılık, süreçler, çalışanlar, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, kurumsal sosyal sorumluluk vb. gibi kavramlarını temel almaktadır. Model, bu kavramlar temelinde kamu örgütlerinin kurumsal başarısını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (EIPA, 2006: 3). ODÇ'nin amaçlarına, ana ve alt ölçütlerine bakıldığında, modelin kamu örgütleri için uygun bir özdeğerlendirme aracı olduğu açıktır. Modelden beklenen faydaya, yaygın uygulamalar sonucunda ulaşılabileceği de bir gerçektir. Kamu örgütleri ODÇ modeliyle aşağıdaki faydaları elde edebilirler (Balcı, 2007:326);

- Avrupa kamu örgütlerinde yaygın ölçütleri temel alan, kanıta dayalı özdeğerlendirme,
- Örgütün geliştirilmesi amacıyla yapılması gereken konular üzerinde tutarlılık ve düşünce birliğine varma,
- AB ülkeleri çapında kabul görmüş ölçütler zemininde, somut kanıtlara dayanan bir özdeğerlendirme çerçevesini oluşturma,
- Belli zaman dilimleri aralığında değerlendirmeler yapılarak, süreç içinde gelişimin derecesini ölçen bir araç elde etme,
- Hedefler, destekleyici stratejiler ve süreçler arasında bir bağlantı kurma,
- Geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının, en çok gereken yerde uygulanmasını sağlama ve gelişimi gözlemleme,
- Örgütün farklı birimleri arasında veya diğer kamu örgütlerinin, iyi uygulamalarını paylaşması için fırsatlar sunma,
- Çalışanları sürece dahil ederek, kurumsal sahiplenmeyi sağlamak için iyi bir araç edinme,
- Örgütün gelişim alanlarının ve başarılarının belirlenmesi için iyi olanaklar oluşturma,
- Değişik kalite yönetim modellerini, kamu örgütlerinin her günkü (rutin) işlerine de uyarlayabilmek için etkili yönetim aracı oluşturma.

EIPA'da bulunan ODÇ Kaynak Merkezi, ulusal ODÇ sözcüleri ile birlikte, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ve Speyer Alman İdari Bilimler Üniversitesi'nin desteğini alarak, birçok yolla ODÇ modelinin uygulanmasına öncülük etmiştir.

Model, AB üyesi devletlerden siyasi destek de görmektedir. ODÇ modelinin uygulamasını; 9 üye ülkenin (Avusturya, Estonya, Finlandiya, İrlanda, İtalya, Letonya, Hollanda, Portekiz ve İngiltere) kamu örgütleri gönüllü olarak uygularken, ODÇ modelinin uygulaması 15 ülkede (Belçika, bölgesel teşkilatlarıyla Çek Cumhuriyeti, Almanya, Danimarka, Yunanistan, İspanya, Fransa, Macaristan, Litvanya, Lüksemburg, Polonya, İsveç, Slovenya, Slovenya ve Norveç) hükümet tarafından tavsiye edilmekte ve 3 ülkede ise (Romanya, Merkezi teşkilatlarıyla Çek Cumhuriyeti ve Slovakya,), zorunlu tutulmaktadır. Özellikle birliğe katılan yeni üyeler, kamu örgütlerinin yeniden yapılandığı AB sürecinde ODÇ'nin yaygınlaştırılması için yoğun çaba sarf etmektedir. Örneğin Çek Cumhuriyeti'nde yerel örgütlerin ODÇ'yi kullanması tavsiye edilmekte, merkezi yönetim örgütleri için ise zorunlu tutulmaktadır. Macaristan ve Kıbrıs Rum Kesimi'nde bakanlar kurulu kararı ile kamu örgütlerinin performanslarının artırılması için ODÇ'nin yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir (Staes and Thijs, 2005: 44). Bu uygulamalar sonucunda 2003 yılında 500 kamu örgütünde, 2005 yılında 900 kamu örgütünde, 2007 yılında 39 ülkede çeşitli düzeyde 2000 Avrupa kamu örgütünde, kurumsal iyileştirme amacıyla, ODÇ Modeli uygulanmıştır (Koyuncu, 2007: 3).

ODÇ modelini, sadece AB üyesi ülkeler değil, üye olmayan ülkelerde kamu örgütlerinde kullanmaktadır. 2000 yılındaki 1. Avrupa Kalite Konferansı'nda deneme sürümü tanıtıldıktan sonra pek çok AB üyesi devlet, modeli kendi dilline çevirip modelin yaygınlaştırılmasını teşvik ederek, modele siyasi destek vermişlerdir. Model uygulaması zorlama yerine, "teşvikle" gelişmektedir. EIPA, kendi kendine değerlendirme yapmak isteyen kamu örgütleri için ODÇ'nin 2006 sürümünü 20 dilde kitapçık halinde yayımlamıştır. Kitapçığın içeriği, modelin ilkelerini, ana ve alt ölçütlerini, uygulamanın nasıl yapılacağını gösteren aşamalar ve modelin içerdiği sözcükleri, terimleri açıklayan ekleri kapsamaktadır. (Balcı, 2007: 329).

ODÇ uygulamaları Avrupa kamu kesiminin çağdaşlaştırılması açısından önemlidir. Avrupa'daki birçok ülke ODÇ'yi belli kesimlerde kullanarak iyileştirme

çalışmaları yapmaktadır. 18 AB ülkesinde, ODÇ uygulamaları ile ilgili eğitimler düzenlenerek kamu yöneticilerinin ODÇ'nin kullanımı konusunda uzmanlaşması sağlanmaktadır. Eğitim alanında araştırma çalışması yapmak için ODÇ konusunda eğitim alan kamu örgütü sayısı 14 ülkede 1318'dir. Avrupa, Portekiz ve Polonya'da eğitim programlarının yanı sıra öğrenme imkânları da sunulmaktadır. Belçika, Danimarka, Macaristan, Almanya ODÇ'nin özgün sürümünü kullanmakla beraber, değişik kesimler için özel ODÇ sürümleri geliştirmiştir. Örneğin Macaristan'da yerel yönetimler emniyet, gümrük muhafaza ve sosyal güvenlik kurumları için, her birinin özel durumlarına göre uyarlanmış ODÇ sürümleri geliştirmiştir. Aday ülkelere Romanya, ODÇ uygulamalarına büyük önem vermekte, hükümetin kamu yönetimi iyileştirmesinin hızlandırılması ile ilgili güncellenmiş stratejisinde, ODÇ'ye yer verilmektedir (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV]: 2005: 6).

Ülkemizde kamu yönetiminde ODÇ uygulama çalışmaları, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ne (TOBB) bağlı Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) ile Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı ortaklığında, Dünya Bankası ve EIPA'nın katkılarıyla 25-26 Mayıs 2006 tarihlerinde Bolu Abant'ta eğitmen Patrick STAES tarafından, Bakanlıkların Strateji Geliştirme Başkanları ile birlikte merkezi ve yerel yönetimlerin üst düzey yöneticilerine “Ortak Değerlendirme Çerçevesi (ODÇ): Kamu Yönetimini Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirmek” adlı eğitim semineri verilmesiyle başlamıştır (Balcı, 2007: 322). Akabinde Başbakanlık İdareyi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Avrupa Birliği'nin katkıları ile Başbakanlık merkez örgütü üzerinde “Kamu Yönetiminde Bürokrasinin ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması, Başbakanlıkta Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin Uygulanması” adlı projeye deneme amaçlı ODÇ uygulaması yapmıştır. Bu uygulama çalışması, 31 Temmuz 2006 tarihinde başlayıp 31 Ekim 2006 tarihinde tamamlanmış ve sonuçlandırılmıştır (Ekici, Küçük, Gormley, Saatweber ve Seçkin, 2006: 20-22).

İkinci olarak 14 Ekim 2009 tarihinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında (ÇSGB) gerçekleştirilen “Yönetimi Gözden Geçirme” toplantısında Avrupa Kalite Ödülü eski yöneticilerinden Celal SEÇKİN tarafından Ortak Değerlendirme Çerçevesi tanıtımı yapılmış ve Bakan Ömer DİNÇER, Ortak Değerlendirme Çerçevesinin ÇSGB'de uygulanacağını belirtmiştir. Bakanlık Makamının 02 Kasım 2009 tarih ve

2317 sayılı oluru ile Celal SEÇKİN'in danışmanlığını yaptığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Bakanlık Kalite Birimi çalışanlarının görev aldığı Proje Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Eğitime katılacak çalışan sayısı ve özellikleri belirlenerek ilk aşamada orta kademe ve alt kademe yöneticilerden oluşan 204 kişiyle çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk eğitimlerin ardından Bakanlık merkez teşkilatında 9 özdeğerlendirme ekibi oluşturulmuştur. Oluşturulan ekiplere 2. ve 3. aşama eğitimleri verilerek özdeğerlendirme yapmaları istenmiştir. Özdeğerlendirme ekipleri ölçütlerle ilgili, önce kendi birimlerinin, ardından Bakanlık genelinin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını belirlemişler ve öneriler geliştirmişlerdir. Ekipler 6 Nisan 2010 tarihinde üst yönetime özdeğerlendirme sunumlarını yapmışlardır (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı [ÇSGB], 2010: 9).

ODÇ veritabanında, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Adana Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Abdullah Gül Üniversitesi Genel Sekreterliği, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü Kalite Yönetimi Birimi, Kepez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü olmak üzere 7 kamu örgütü kayıtlı kullanıcı olarak bulunmaktadır (Common Assessment Framework [CAF], 2012b).

Kalite yönetimi ve ODÇ modelinin özellikleri göz önüne alındığında, modelin uygulandığı kurumlarda ciddi kalite artışına ve performans iyileştirmesine sebep olduğu düşünülmektedir. ODÇ ile ilgili yapılan alan yazın taramaları sonucunda, yurt dışında her hangi bir teze rastlanılmamış, sadece 9 adet makale tespit edilmiştir. Ülkemizde ise konu ile ilgili 7 makale ve sadece bir adet yüksek lisans tezi bulunmaktadır.

Bu yüksek lisans tezinde de kurumsal bir özdeğerlendirme aracı olarak Ortak Değerlendirme Çerçevesinin (ODÇ) Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim kurumlarında uygulanabilirliği üzerinde durulmuş, Antalya ili kamu okullarına uygulanan anketlerle de, TKY uygulama düzeyi belirlenerek bir özdeğerlendirme aracına ihtiyaç duyup duymadıkları anket sonuçlarına göre irdelenmiştir. Elde edilen bulgular sonunda ODÇ modelinin MEB'e bağlı okul ve eğitim kurumlarının Özdeğerlendirme aracı olması yönünde bir sonuca ulaşılmıştır.

Özetlemek gerekir ise; ODC modeli özellikle son yıllarda ve AB ülkelerinde oldukça yaygın olarak uygulanmasına rağmen konu ile ilgili bilimsel araştırmalar yok denecek kadar azdır.

TKY'nin bir uygulama ve özdeğerlendirme modeli olarak ODC'nin kamu örgütlerine sağladığı düşünölen faydalar dikkate alındığında, bu konuda bir araştırma yaparak modelin, uygulandığı kuruma olan etkisini bilimsel anlamda somut olarak ortaya koymanın oldukça önem arz ettiği düşünölmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı, Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin uygulandığı kamu örgütüne olumlu bir etkisi olup olmadığını tespit etmektir. Bunun içinde ODC'nin uygulandığı bir kamu örgütüyle uygulanmadığı bir kamu örgütüne kurumsal özdeğerlendirme yaparak, “Kurum” bağımsız değişkenine (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Merkez Teşkilatı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı) göre, “Kurumsal Kalite” bağımlı değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda da ilk olarak, Avrupa Birliği üye ve aday ölkelerinde kamu kurumlarında kaliteyi artırmak amacıyla geliştirilen, kalite uygulama ve kurumsal özdeğerlendirme model ve araçlarından biri olan Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin, uygulandığı kamu örgütlerinde kurumsal kaliteyi etkileyip etkilemediğini tespit etmek için, Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin tarafımızca ölçęe dönüştürölmüş hali olan Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçęinin (ODÇ-KKÖ) geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırmanın bu amaçları doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin tarafımızca ölçek haline dönüştürölmesiyle geliştirilen ODC-KKÖ'nin **geçerliği** ne düzeydedir?
  - a. ODC-KKÖ'nin **yapı geçerliği** nasıldır?
  - b. ODC-KKÖ'nin **görünüş geçerliği** var mıdır?

- c. ODÇ-KKÖ'nin **boyutlarının** ölçek **maddeleriyle ilişkisi** ne düzeydedir?
2. ODÇ-KKÖ'nin, **güvenirliliğini** ortaya koyan **Cronbach alfa güvenirliliği** ne düzeydedir?
  3. **Kurum değişkeni** açısından çalışanların, toplam 20 olan ODÇ Girdi Alt Ölçütlerine ilişkin “kurumsal kalite” algılamalarında, ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  4. **Kurumdaki görev değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  5. **Eğitim durumu değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  6. **Hizmet içi eğitim alma değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  7. **Kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  8. **Mesleği isteyerek seçme değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  9. **Kurumdaki hizmet süresi değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  10. **Kamudaki toplam hizmet süresi değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  11. **Bağlı bulunulan birim değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  12. **Yaş değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  13. **Mezuniyet alanı değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  14. **Cinsiyet değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?
  15. **Medeni durum değişkeni** açısından kurumsal kalite algısında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre anlamlı bir fark var mıdır?

### 1.3. Önem

TKY'nin en az Weber' in Bürokrasi Modelinin bir zamanlar adeta bir devrim olarak kabul edilmesine benzer bir yönetsel devrim olduğu savunulmaktadır. Bir yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY, kalite düşüncesinin ulaştığı en son aşama olan ve birçok yönden yönetimin iyileştirilmesi ve yönetim alanındaki sorunları çözmesi anlamında 21. yüzyıla damgasını vuracağı savunulan çağdaş bir yönetim anlayışı veya tekniği olarak görülmektedir (Aydın, 2008: 146).

Bu araştırmayla ülkemiz kamu yönetimindeki kalite bilincinin ve farkındalığının daha da artırılabilceği ve TKY'nin kamu yönetimi üzerindeki etkisinin somut olarak ortaya konmasının, kamu hizmetlerinin sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların faal katılımıyla, çalışanların ve hedef kitlenin memnun edilerek, yüksek düzeyde etkinliğe, etkililiğe ve verimliliğe ulaşılmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

### 1.4. Varsayımlar

1. Kamu örgütlerinin kurumsal kalite düzeyleri, ülkemizdeki kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi açısından önemli bir sorundur.
2. Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak kurumsal kaliteyi istikrarlı bir şekilde geliştirmek için kurumsal özdeğerlendirme yapmak ve bir kalite uygulama modelinin kullanılması gerekmektedir.
3. Bu araştırmada kurumsal özdeğerlendirme yapmak ve kurumsal kaliteyi ölçmek için kullanılan ODÇ-KKÖ yeterli kabul edilmiştir.
4. Ölçeğin maddeleriyle ilgili alınan uzman görüşleri yeterlidir.
5. Araştırma grubu araştırmanın amacına uygundur.
6. Araştırmaya katılanların ölçekteki maddelere gerçek ya da doğru yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir.
7. Ölçek, istekli bireylere uygulanmıştır.
8. İstatistiksel analizler, bilimsel yönden geçerli ve güvenilir yöntemlerle yapılmıştır.

### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

1. ODC'nin uygulandığı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatı ile ODC'nin uygulanmadığı Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı ile,
2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında görev yapan çalışanlarla,
3. ODC'nin girdi ölçütlerini açıklayan ve toplam 20 olan ODC Girdi Alt Ölçütlerine ilişkin çalışanların görüşleriyle,
4. 2012 yılında bu araştırma doğrultusunda yapılan kurumsal özdeğerlendirmeye, Elde edilen veriler, araştırmada kullanılan Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeği sonuçlarıyla sınırlıdır.

### 1.6. Tanımlar

**Kamu Örgütleri:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatı, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatı ve tüm kamu kurum/kuruluşları.

**Çalışanlar:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı merkez teşkilatında ve Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü merkez teşkilatındaki işgörenler.

**Ölçek:** Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeği.

**TKY:** Bir örgütteki eylemlerin tüm paydaşların aktif katılımıyla sürekli iyileştirilesi.

**Devlet:** İnsanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin normlara uygun olarak yürümesini sağlayan; anlaşmazlıkları çözümlen; kamusal mal ve hizmetleri üreten veya yöneten en üst egemen meşru güç ve örgüt.

**Yetki:** Belli bir işi ya da görevi, yasa ve kurallara göre yürütme gücü ya da izni, gerektiğinde yetkeyi kullanma hakkı.

**Yetke:** Buyruklarını başkalarına benimsetme gücü.



**Yetki Devri (göçerimi):** Bir yöneticinin sahip olduğu karar verme ve uygulama hakkını kendisi kullanmayıp, astlarına devretmesi ve karar verme hakkını onların kullanmasını sağlaması.

**Etkinlik (Efficiency):** Var olan kaynaklarla elde edilen sonuçlar arasındaki oran.

**Etkililik (Effectiveness):** Belirlenen amaçlarla ulaşılan sonuçlar arasındaki oran.

**Verimlilik (Productivity):** Maksimum sonucun en az kaynakla elde edilmesi.

**Yetkinlik:** Sahip olunan özellikleri kullanabilme yeteneği.

**Örgüt:** Her türlü kurum, kuruluş, organizasyon veya işletme.

**Kamban:** Tam anında üretim ile envanter kontrol sistemlerinde kullanılan bir iletişim aracıdır.

**Müşteri:** Ulaşılmak istenen kitle, ürün veya hizmeti alan bireyler, hedef kitle.

**Paydaş:** Yerine göre yöneticiler, çalışanlar, vatandaşlar/müşteriler, temsilciler, tedarikçiler, işbirliği ya da ortaklık yapılan tüm kuruluşlar.

**Misyon:** Varoluş nedeni / özgörev.

**Vizyon:** Gelecekte ulaşılmak istenen yer.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesine temel teşkil eden yönetim ve yönetim bilimi, yönetim kuramları toplam kalite yönetimi, kamu yönetimi ve kamu örgütleri, kamu örgütlerinde kalite yönetimi, kurumsal özdeğerlendirme, kamuda özdeğerlendirme ve Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesi konularına yer verilmiştir.

### 2.1. Yönetim ve Yönetim Bilimi

Kalite yönetimi konusuna geçmeden önce yönetim ve yönetim bilimi kavramının tanımından, kısaca tarihinden, özelliklerinden ve çeşitlerinden bahsetmenin yararlı olacağı düşünüldüğünden aşağıda bu konulardan kısaca bahsedilmektedir.

#### 2.1.1. Yönetim ve Yönetim Bilimi Tanımları

“Yönetim kimi kez örgüt (teşkilat), kimi kez yönetsel etkinlikler (idari faaliyetler), kimi kez de yönetme (sevk ve idare) anlamında kullanılmaktadır.... Yönetim genel anlamda, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarıdır” (Gözübüyük, 2000:1).

Simon, Smithburg ve Thompson’a (1985) göre de en geniş anlamda yönetim, ortak amaçları gerçekleştirmek için işbirliği eden kişi kümelerinin eylemleri olarak tanımlanabilir (s.1).

Fayol (2008) ise yönetimi, “geleceği tahmin-planlama, örgütleme, kumanda-yürütme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek” (s.6) olarak tanımlamaktadır.

“Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Öztürk, 2003: 123).

“Yönetim, örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir” (Efil, 2004: 8).

“Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyeti ya da bir sosyal olaydır” (Eren, 2007:1)

Fişek (2005), “yönetim” kavramının, yerine göre, hem devletin örgütleyici eylemlerini (amaç), hem de bu eylemleri yürüten makineyi (araç) adlandırmak için kullanıldığını belirtmektedir. “Amaç” açısından yaklaşıldığında da yönetimin, toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi ve eş amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve PÖPAYED (P: Planlama, Ö: Örgütlenme, PA: Personel Alma, Y: Yönlendirme, E: Eşgüdüm, D: Denetleme) öğelerinden oluşan bir karmaşa olarak görülebileceğini ifade etmektedir. (s.31).

Eryılmaz (2007) ise yönetim hakkında şöyle demektedir; “yönetimle ilgili tanımları ve kullanışları “sevk ve idare”, “idari sistem” ve “örgüt” olmak üzere üç kavram içinde toplamak mümkündür. Yönetim geniş anlamda, başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti ya da sürecidir. Başkaları üzerinde otorite kurma ve başkalarına iş yaptırma bir yönetim faaliyetidir” (s.3).

Yönetim, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, madde ve insan kaynaklarının en az para, en az zaman, en az emek sarf edecek biçimde etkili olarak harekete geçirilmesi süreci olarak da ifade edilmektedir ( Ersan, 2007: 4).

Aytürk (1990) ise, “çağımızda yönetim, bütün kaynakları ve imkânları en iyi biçimde kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmıştır. Ancak en yaygın olan tanıma göre yönetim, grup gayretiyle işlerin başarıma sanatı ve ilmidir” (s. 1) şeklinde bir tanımlama yapmaktadır.

Güçlü (2003) ise yönetimi kısaca, “örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır” (s. 64) şeklinde tanımlamıştır.

Bütün bu tanımlara bakıldığında genel olarak yönetim, belli bir amaç ya da amaçlar için bir arada bulunan bir topluluğun içindeki ayrıcalıklı bir grubun, sahip olunan tüm maddi (İnsan, Para, Makine, Materyal v.b) ve manevi kaynakları (Bilgi, Düşünce, İnanç, Duygu, İletişim v.b.) amaçlara ulaşma yolunda kullanırken gerçekleştirdiği eylemler bütünü olarak tanımlanabilir.

Yönetim bilimi hakkında ise Rivero;

“İdare hukuku kuralları, örgütün kişilerle ilişkileri ve örgüt organlarını verimli bir biçimde çalışmalarını için bir takım temel tercihleri gerektirmektedir. Bu tercihler, hukuksal değil, teknik bir çerçeve içinde incelenmek ister. Bilinmesi gereken konu, karar yetkisini Paris’te oturan yüksek kademedeki bir yöneticiye mi, yoksa taşrada oturan temsilcisine mi verilmesi gerektiğidir. Böyle bir konu hukuku değil, yönetim tekniğini ilgilendirir. Yine ülkeyi çeşitli hizmetlerin en iyi biçimde yürütülmesi için idari bölümlere en iyi biçimde ayırmak sorunu idare (yönetim) tekniğini ilgilendirir” der ve yönetim bilimini: “Yönetim Bilimi, İdarenin iyi biçimde yönetilmesi ve en iyi biçimde örgütlenme usullerinin incelenmesidir” şeklinde tanımlar (Akt.Tortop, İsbir, Aykaç,Yayman ve Özer,2007: 3).

Aydın (2008) ise yönetim bilimini “yönetim kavramının anlamından hareketle, yönetim bilimi de, bir örgütün yapısı ve işleyişi ile personelinin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalı olarak tanımlanabilir” şeklinde ifade etmektedir (s. 26).

Tortop ve diğerleri de (2007) yönetim bilimi konusunda şu açıklamaları yaparlar;

Yönetim Bilimi, eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır. Kaynak deyimi kapsamına insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer gibi unsurlar girmektedir. Bu unsurların en verimli biçimde kullanılma usullerini bulmak yönetim biliminin amacıdır. İyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (s.8).... Yönetim Bilimi, Kamu Yönetimi bilimidir. Yönetim sözcüğünün iki anlamı vardır. Görevsel (fonksiyonel) anlamda kamu hizmetlerinin yönetimi faaliyetleri anlamına gelir. Organik anlamda ise yönetme hizmeti ile görevli kamu kurumu (örgüt) anlamına gelmektedir. Bu açıdan yönetim biliminin konusu, kamu hizmetlerinin yönetimi ile görevli kamu kurumu olarak tanımlanan kamu yönetiminin incelenmesi ile ilgilidir.... Yönetim Bilimi yönetsel örgüt bilimidir; Bu yönü ile tüm örgütlerin sosyal yönlerini de araştıran bir bilim dalıdır (s.9).... Yönetim Bilimi bir sevk ve idare bilimidir; Bu yönü ile de amacının en iyi yönetmek olduğunu ve bunu araştırırken özel sektörün yönetim yöntemlerinden de yararlanır (s.10)..... Ayrıca Yönetim Bilimi sentez bir bilimdir; Bu yönü ile diğer 3 özelliği birlikte inceler ve gerçeğin tanınması, yönetimin iyi işlemesi için gerekli kuralları ortaya çıkarması, yönetsel sistemlerin gelişme kurallarını ortaya çıkarmasıyla ilgilenir (s. 11).

### **2.1.2. Yönetim in Özellikleri**

Eryılmaz (2007) yönetimin özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemektedir (s.4-5):

1. Yönetim, birden fazla kişinin yer aldığı bir grup içinde söz konusu olmaktadır. Bir insan, tek başına yapabileceği bir işi, kendine göre planlar ve bunu kendi yönetimiyle yürütmeye çalışır. Ancak işin hacmi

büyüyük bir den fazla kişinin ortak çabasını gerekli hale getirdiğinde o takdir de işin örgütlenmesi zorunlu olur. Bu da planlama, iş bölümü, otorite hiyerarşisi, koordinasyon ve denetim gibi bir takım işlemleri gerekli hale getirir.

2. Bir süreç olarak yönetim, planlama, örgütleme, gerekli kaynakları sağlama ve düzenleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim gibi faaliyet ya da öğelerden meydana gelir. Bu faaliyet ya da öğeler, her çeşit işte az ya da çok söz konusu olur. **Planlama**, amaçların tanımlanması, politikaların saptanması, bunların gerçekleştirilmesinde izlenecek yöntem ve işlemlerin kararlaştırılmasıdır. **Örgütleme**, belirlenen planları uygulamak için gerekli etkinlikleri gruplandırarak yönetim üniteleri oluşturmak ve bu ünitelerdeki yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemektir. Kaynakları sağlama ve düzenleme (**bütçeleme**) ise, planların yürütülmesi için gerekli personel, sermaye, tesisler ve diğer malzeme ve hizmetleri kullanılmaya hazır biçimde bir araya toplamaktır. **Yönlendirme**, eldeki kaynakları en uygun yoldan belirlenen amaçları yöneltebilme güç ve çabasıdır. **Koordinasyon**, örgütlerdeki iş bölümü, hacim bakımından büyüme ve işleyişin karmaşık bir nitelik göstermesinin ortaya çıkardığı bir sorundur. Koordinasyon, yönetsel yapı içindeki çeşitli eylemlerin bütünleştirilmesi çabasıdır. **Denetim** ise, belirlenen amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşip gerçekleşmediğinin üstler tarafında sürekli olarak incelenmesidir. Başka bir anlatımla denetim çalışma sonuçlarının imkânlar ölçüsünde planlara uygun olmasını sağlamaktır.

3. Yönetim, biçimsel örgütlerde hiyerarşik bir düzen içinde meydana gelir. Biçimsel örgüt, bir faaliyete katılanların söz konusu işte yerine getirilecekleri rollerin önceden belirtildiği ve düzenlendiği bir örgüt sistemidir. Hiyerarşi, örgütte çalışanların, en üst yöneticiden başlayarak en alt düzeydeki iş görene kadar, yetki ve görevler bakımından alt-üst biçiminde derecelendirilmesidir. Hiyerarşiye, “mertebeler silsilesi” (silsile-i meratip) de denir. Hiyerarşik düzen sayesinde alt kademelerdeki bir iş gören kendine en yakın üstünden başlayarak, dereceli bir şekilde örgütteki en üst

yöneticiye bağlanmış olur. Üstlerde, hiyerarşi kanalı ile örgütte çalışan bütün personelle ilişki kurar; onlara talimat verir ve onlardan bilgi alır. Hiyerarşide üstlerin rolü haklarla, astların rolü de ödevlerle tanımlanmaktadır. Üstler, karar alma, politikalar belirleme ve yönlendirme yetkisine sahiptirler. Astlar ise bunları yerine getirmekle yükümlüdürler. Yönetim, statü ve rollere göre işleyen bir sistemdir. Statü, kişilerin haklarını, yetki ve ödevlerini belirir. Roller ise, statü ile ortaya çıkan haklara ve ödevlere uygun davranışların gösterilmesidir. Bir kimsenin kendisinden beklenen davranışa “rol gerekleri” denilmektedir. Hiyerarşi, örgütü meydana getiren çeşitli unsurları ve bölümleri bir tek emir-komuta merkezine bağlamaktadır. Böylece hiyerarşi, örgütteki düzeni kurma ve yürütme aracı olmaktadır.

4. Yönetim, düzenli faaliyetlerden meydana gelen bir olgudur. Buradaki “düzen” kavramı faaliyetlerin uyumlu ve sistemli olmasını ifade eder. Unsurları arasında uyum bulunmayan ve bir bütünlük göstermeyen faaliyetlere “yönetim” demek mümkün değildir. Yönetim olayında, başkalarını etkileyen bir kişi ile buna uyan kişiler ya da belirli bir amaç için işbirliği yapan grup söz konusudur. Zaman zaman yönetimde, amaçlar, yöntemler ve politikalar bakımında anlaşmazlıklar (conflict) olabilir. Modern teoriler, yönetim içi anlaşmazlıkların grup faaliyetlerine olumlu yönde etki yaptığı biçimindedir. Şüphesiz kurum içi anlaşmazlıkların, genel işleyişi ve düzeni bozmayacak nitelikte olması; özellikle uzun sürmemesi ve süreklilik göstermemesi gerekir.

5. Yönetim, işbirliğini sağlamaya yönelik bir faaliyettir ya da çeşitli eylemler arasında koordinasyon ve bütünlüğü sağlamayı amaçlar. Bu bakımdan yönetim, koordinasyonu içerir, ancak koordinasyon ve yönetim aynı şeyler değildir.

6. Yönetim, belirli bir amacın gerçekleşmesine yönelmiş çeşitli faaliyetler bütününden oluşur. Yönetim deki açmalar, plan ve programlardan somutlaşır. Örgütte çalışanların temel görevi belirlenen bu

amaçları gerçekleştirmektir. Bu nedenle yönetim, bütünüyle amaçsal faaliyetlerden meydana gelmektedir.

Eflatun, eski Yunanda “filozof kral” dediği yöneticileri akademisinde eğittiği dönemde dünyanın bir başka yerinde, Çin’de hemen hemen aynı tarihlerde (M.Ö.5 yüzyıl) Konfüçyüs’un yönetimin 6 temel ilkesini aşağıdaki gibi sıraladığı ifade edilmektedir;

1. Yönetici ülkesini iyi tanımalıdır.
2. Karar vermede tarafsız, pratik ve uzlaştırıcı olunmalıdır.
3. Hizmette kamu yararı esas alınmalı, kayırma ve partizanlıktan kaçınılmalıdır.
4. Halkın ekonomik gücünü yükseltmek devletin görevidir.
5. Kamu görevlileri süreli olarak devlet işleriyle ilgilenmelidir.
6. Bütün bunların yeterli biçimde işlemesi dürüst, yetenekli ve bencil olmayan bir personel kadrosunun kurulmasına bağlıdır (Sağlam, 1979: 30).

Fayol (2008) yönetimin genel özelliklerini işbölümü, otorite, disiplin-gözetim, kumanda birliği, yürütme birliği, genel çıkarların özel çıkarlara tercih edilmesi, personel, merkezîyet, hiyerarşi, düzen, hakkaniyet-eşitlik, istikrar, teşebbüs fikri, çalışanlar arasında birlik olarak sıralamıştır (s.23).

Yönetimin özelliklerini amaç, işbölümü, yaratıcılık, hiyerarşi, demokratiklik, grup olma, rasyonellik ve iletişim şeklinde sıralamakta mümkündür (Genç, 2007:27).

Yine benzer şekilde yönetimin genel özellikleri amaç, grup, beşeri (temel öge insan), işbirliği, işbölümü ve uzmanlaşma, koordinasyon (uyum), yetki, evrensel (kar, amacı güden - kar amacı gütmeyen) ve hiyerarşi olarak da sıralanmaktadır (Yıldırım, 2012).

Fişek (2005) ise yönetimin özünü ifade ederken “...insanların yönetilmeyi kabul etme nedenini yani bir bakıma yönetimin varlık nedenini, toplumsal işbölümünce sağlanan ekonomik temele dayandırmakta, “otorite” denilen törel kavramla yasallık (meşruiyet) edindiğini ve otoriteyi kademeleştiren “hiyerarşi” olgusunda toplumsal-yönetimsel yaptırımını bulmasıdır” demiştir (s. 89).



Başaran (2000) yönetimin ortak özelliklerini şu şekilde vurgulamaktadır: “yönetimin tanımı, her ne kadar yönetim biçimlerine ve örgütlerin amaçlarına göre değişik yapılırsa yapılsın, aşağıda belirttiği bazı öğelerde özdeştir;

1. Yönetim, saptanmış amaç ya da amaçlara ulaştıracak eylemler dizisidir.
2. Bu eylemler amaç ya da amaçları üstlenmiş insanlarca gerçekleştirilir.
3. Amaçları gerçekleştirmek için işleri paylaşan insanların, eşgüdüm içinde güç birliği yapmaları gerekir.
4. Yönetim, amaca doğru götüren olgulardan oluşan bir süreçtir” (s.14).

Çalık’da (1997) yönetim, en genel anlamıyla başkaları aracılığı ile amaçlara ulaşmak olarak da tanımlanmakta, başkaları denildiğinde de örgütlerde çalışan insanlar anlaşılmalıdır. İnsanlar bir yandan örgütlerin amaçlarına hizmet ederlerken, diğer yandan da kendi amaçlarını gerçekleştirmek çabasındadırlar. Örgütsel amaçların gerçekleşme düzeyi ile örgütlerde çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşme düzeyi arasında bir paralellik vardır (s.148). Yönetimin en başta gelen görevi ise, örgütü amaçları doğrultusunda yaşatmak ve çalıştırmaktır. Bu da ancak, insanlar aracılığı ile olabilmektedir. O halde sorun insanların güdülenmesidir. İnsanların güdülenebilmesi de, çeşitli ihtiyaçlarının giderilmesine bağlıdır. Öncelik, ekonomik, sosyal, psikolojik veya başka nitelikli bir ihtiyacın karşılanması olabilir. Bunun yanında, bu ihtiyaçların birkaçı veya tamamının karşılanması da gündeme gelebilir. Bu nedenle yönetimler insanları tanımak, anlamak ve buna göre bir yönetim anlayışı benimsemek zorundadırlar. Benimsenen yönetim anlayışı da zamana, yere ve koşullara göre değişebilecek bir esnekliğe sahip olmak durumundadır (s.141)

Bektaş (2002) ise yönetimin, birden çok kişinin olduğu durumlarda söz konusu olduğundan bir grup süreci olduğunu, bu grup süreci içinde yaşanan yoğun insan ilişkilerinin ve aynı hedefe ulaşmak amacıyla grup oluşturan bireylerin yaptıkları işbirliğinin, yönetim sürecinin ayrılmaz özellikleri arasında bulunduğu vurgulamaktadır (s. 5).

Çeşitli yönetim tanımlarından çıkarılabilecek yönetimin belirgin özellikleri, Beşeri Özellik, Amaç Özelliği, Grup Özelliği, İşbirliği Özelliği, İşbölümü ve

Uzmanlaşma Özelliği, Koordinasyon Özelliği, Yetki Özelliği, Evrensel Özellik, Basamaksal Özellik olarak sıralanabilmektedir (Arslan, 2012, s. 8).

Yönetim bilimi tanıtma ve açıklama amacını gütmektedir. Yönetim biliminin birinci amacı, yönetsel yaşantının öncüleri olan merkezi idare ve taşra örgütleri, yerel idareler ve özerk kuruluşlar gibi örgütlerin çalışmalarını hukuk ve ahlak, kurallarına ve emirlere uygun olsun veya olmasın olduğu gibi tanıtmaktır. Böylece, Yönetim Bilimi kuruluşları hukuksal, teknik, beşeri ve politik bütün yönleri ile bir fotoğraf veya film makinesi gibi, saptamak amacını güder. Yönetim Biliminin konusu yönetimin incelenmesidir demek bu bilim kolunun konusunu açıklamaya yeterli değildir. Burada yönetim sözcüğünün anlamını belirtmek gerekir. Yönetimin organik ve fonksiyonel iki anlamı vardır. Organik anlamda yönetim, kamu yönetimi karşılığı olarak örgüt ve personeli kapsamına almaktadır. Fonksiyonel anlamda ise, yönetimin çalışmalarını içermekte ve kamu ve özel kesimi de içine almaktadır. (Tortop ve diğerleri, 2007: 4-5)

Ayrıca Wilson (1961), yönetim biliminin inceleme konusu hakkında “idarî incelemelerin konusu icra kuvvetinin kullandığı metotları, ampirik denemelerin yarattığı kargaşalık ve israfından kurtarmak, onların temelini sağlam prensiplere oturtmaktır” demektedir (s.63).

### **2.1.3. Yönetimin Çeşitleri**

Yönetim ilke ve esaslarının uygulandığı birçok alan bulunmakla birlikte en genel anlamda yönetimin alan veya çeşitleri kamu, işletme, eğitim ve spor yönetimi olarak sıralanabilir.

Kamu yönetimi, günlük dilde devlet, yerel yönetimlerin yürütme organları, meclis ve yasama organlarınca kurulan bağımsız kurullar, iktisadi kamu kuruluşları ile başka birtakım uzmanlık kurumları ve bunların işleyişi olarak anlaşılabilir (Simon ve diğerleri, 1985: 5)

Eryılmaz (2007) ise kamu yönetiminin, “bütün bir toplumun iç içe girmiş ve çoğu kere de birbiriyle çelişen sorunları arasında işleyen idari mekanizma” olduğunu savunmaktadır (s.5).

Ayrıca kamu yönetimi, siyasal olarak saptanmış amaçların başarılması olarak da görülebilir (Ergun ve Polat, 1988:6)

İşletme yönetimiyle ilgili olarak ise Efil (2004), işletmeleri “belli ölçüde kar elde etmek ve hizmet yaratmak amacıyla üretim faktörlerini bilinçli ve sistemli olarak bir araya getirip, tüketicilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mal/hizmet üreten/pazarlayan ekonomik, sosyal ve teknik kuruluşlar” olarak tanımlayarak, işletme ve yönetimle ilgili kaynaklara bakıp işletme ilkelerini; karlılık, verimlilik, ekonomiklik, sosyal sorumluluk ve kalite olarak sıralar ve devamında işletme yönetimini bu ilkelere uygun olarak teknolojik, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgüt amaçlarının yeniden tanımlanması, örgüt içi girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk alanlarında inceleme yapan bilim dalı olarak ortaya koymaktadır.

Arslan (2012) ise işletme yönetimini, işletmenin belirlenen hedefine ulaşabilmesi için işletme içi personel, makine, teçhizat vb. ve işletme dışı pazar, hammadde, yabancı kaynak, zamanı vb. unsurları planlama, organize etme, yöneltme, koordine etme ve kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır (s.13).

Eğitim yönetimi de, “eğitim sisteminde amaçların gerçekleştirilmesi için bir arada bulunan eğitim çalışanları ve kaynakları örgütleyerek eyleme geçmek” olarak tanımlanmaktadır (Türkoğlu, 1996: 5)

Erdoğan (2006) ise eğitim yönetimini, eğitim sistemini, mevcut kaynakları en etkili biçimde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan çalışmalar olarak tanımlamıştır. Ayrıca eğitim yönetiminin, yönetim biliminin bir alt dalı olarak görülebileceğini ve eğitim yönetiminin temel çerçevesinin, yönetim biliminin temel ilkelerinin eğitim kurumları için uyarlanmış hali olduğunu ortaya koymaktadır (s. 133-134).

Eğitim yönetimi, bir toplumun eğitim ihtiyacını karşılamak için oluşturulan eğitim sisteminin ve eğitim sisteminde yer alan tüm örgütlerin yönetimini kapsar. Bu doğrultuda yönetim bilimi, eğitim kurumlarında yer alan eğitim programlarının etkili bir biçimde uygulanmasına, ğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina, araç ve gereçlerin verimli bir biçimde kullanılması için yöntemler geliştirilmesine, yönetim süreçlerinin etkili bir şekilde işletilmesine çalışır (Ilgar, 2005, s.14).

Spor yönetimi ile ilgili olarak ise Yetim ve Günay (1992), yönetim süreçlerinin işletme, kamu ve eğitim gibi tüm diğer dallara benzer şekilde spor yönetimi için de aynen gerekli ve geçerli olduğunu ortaya koymuşlardır (s. 2).

Spor yönetimi, toplum genelinde kurumlaşmış yöneten-yönetilen ayırımını spor özelinde yönetici-sporcu ayırımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptırın bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Fişek, 1998: 84).

Genel yönetimin bir parçası olan spor yönetimini, genel yönetimden ayırmak mümkün değildir. Bir başka ifade ile genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde aynen geçerlidir. Bu noktadan hareketle spor yönetimi, genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanına uygulanması olarak da kabul edilebilir. Temel amacı da, spor faaliyetlerinin akılcı ve bilimsel bir biçimde yürütülmesinin yollarını araştırmak, bulmak ve bunları genel ilkelere dönüştürüp uygulamaktır. Başka bir ifade ile spor yönetimi, spor alanına ilişkin karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenir. Ayrıca, beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi, personel sağlanması ve yetiştirilmesi, spor kurum ve tesislerinin sevk ve idare edilmesi, denetlenmesi gibi konuları kapsar (İmamoğlu, 1992: 22).

Spor teşkilt ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi ise, spor yönetiminin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi ile mümkün olabilir (Yetim ve şenel, 2001)

## 2.2.Yönetim Kuramları (Teorileri)

Kuram (teori), sistemli biçimde ilişkilendirilmiş genel denenceler dizisidir. Kuramın temeli olan denencelerin, doğruluğu kanıtlanmış ve gerçekliği genellikle benimsenmiş olması gerekmektedir. Denence (hypothesis), bir sayıltının (varsayımın, assumption) sınanması için geçerli ve güvenli olduğu benimsenen bir “tümce”, bir “nesne” olarak tanımlanmaktadır. Bir kuram deneylerle ortaya çıkan gerçeklerin modelleştirilmesi girişimidir. Kuramlar gerçeklere dayanmaktadır. Bir kuram, üzerinde çalıştığı konuyu oluşturan etkenler arasındaki ilişkileri düzene sokarak “gözlenebilir gerçeklerin” ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Başaran, 2000: 48).

Yetim, İmamoğlu ve Çimen’e (1998) göre günümüzden geriye doğru bakıldığında kalıcı olabilen ve genel olarak benimsenen yönetim yaklaşımları Geleneksel (Klasik), Davranışçı (Neo-Klasik) ve Çağdaş (Modern) yaklaşımlar olarak 3 kategoriye ayrılmaktadır. 1900’lü yılların başında ortaya atılan Geleneksel Yönetim Yaklaşımını takip eden Davranışçı Yönetim Yaklaşımı 1930’lu yıllarda önem kazanmaya başlamış, 1950’li yıllara gelindiğinde ise Çağdaş Yönetim Yaklaşımları (modern) olarak adlandırılan yönetim teorileri (Sistem, Durumsallık v.b.) ortaya çıkmaya başlamıştır (s. 62-63).

Bu araştırmada yönetim veya örgüt kuramları, yönetimin “bilim” olarak ortaya çıkışı dikkate alınarak, genel kabul görmüş Klasik, Neo-klasik ve Çağdaş Yönetim Kuramları şeklinde üç ana bölümde değinilmekte ve yönetimi veya örgütü bütüncül bir yaklaşımla ele alan kuramlar ele alınmaktadır.

### 2.2.1. Klasik Yönetim ve Örgüt Kuramları

Bu başlık altında yönetimin biliminin “klasik dönem” olarak bilinen ve özellikle 1900’lü yılların başında ileri sürülen, yönetim ve örgüt kuramları ele alınmaktadır.

Tortop ve diğerleri (2007) ile Ersan (2007) klasik dönem kuramı olarak sadece Taylor’un ileri sürdüğü “Bilimsel Yönetim Kuramından” bahsettikleri görülmektedir.

Fişek ise (2005), bu döneme ait olan kuramlara Geleneksel Örgüt Kuramları (GÖK) başlığı altında değinmekte ve Taylor, Fayol, Weber, Gulick, Mooney ve Reiley' in çalışmalarından bahsetmektedir. Ayrıca, örgüt sorunlarına bakış açılarının nesnelliği, kurdukları örgütlenme modelinin biçimselliği ve ön gördükleri işveren otoritesinin bölünmezliği temel noktalarında birleşen, ama başka bazı noktalarda (örn, örgüt türleri) ayrılan bu yazarların en belirgin ortak özelliklerinin, “insan çabasının planlanması, tek düzeleştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla, en az girdiden çok çıktının sağlanmasını amaçlamış olmaları” olduğunu vurgulamaktadır.

Aydın'da (2008), yönetim biliminin ilk geliştiği yılların klasik dönem olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Ayrıca, klasik örgüt kuramı ile ilgili çalışmaların çoğunun ise on dokuzuncu yüzyıl endüstriyel ve siyasal örgütlerinin temel özellikleri ile ilgili gözlemlerin sonucu olarak yapıldığını ifade etmekte, bu döneme ait olarak Weber'in “Bürokrasi Kuramını”, Taylor ve Fayol'un “Bilimsel Yönetim Kuramını” ve Gulick, Urwick, Mooney ve Reiley'in ileri sürdüğü “İlkeler Kuramını” ele almaktadır.

Başaran ise (2000), bu döneme ait kuramları “Örgüte Yapısal ve Süreçsel Yaklaşım” başlığı altında ele almaktadır. Yönetimin bilimsel olarak incelenmesinin de bu yaklaşımla başladığını ileri sürmektedir. Yapısal yönetim kuramlarının, örgütün “yapısı”, süreçsel yönetim kuramlarının ise örgüt yönetimin “süreçleri” üzerinde daha çok yoğunlaştığı vurgulanmaktadır. Bu kuramlara göre örgütün ise, işgörenlerin çalışması sırasında var olan ilişkileri, erkler, hedefler, roller, etkinlikler, iletişim ve ilgili etkenlerin bir yapısı olduğu belirtilmektedir. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarının, örgütün yapısı ve süreçleri ile uğraştığı için “mekanik”, en eski kuramlar olduğu için de “klasik” adını aldıkları vurgulanmaktadır. Ayrıca, yönetimin yapısal ve süreçsel yaklaşım kuramları olarak da, Bilimsel Yönetim (Frederick W. Taylor), Bürokrasi (Max Weber), Takımerki (Robert Michels), Yönetim Süreci Kuramı (Henri Fayol), Dirik Yönetim (Mary Parker Follett), Karar Verme (Herbert Simon ve James G. March), Takas (Peter M. Blau), Uyma (Amitai Etzioni), Elbirliği (Chester I. Bernard) kuramlarından bahsedilmektedir.

Taylor'un "Bilimsel Yönetim Kuramının", Weber'in "Bürokrasi Kuramının", Fayol'un "Yönetim Süreci (Yönetimsel) Kuramının", Gulick ve diğerlerinin geliştirdiği "İlkeler Kuramının" klasik dönemin başlıca dört büyük kuramı olduğu da ifade edilebilir.

Klasik yönetim ve örgüt kuramlarının belli başlı bazı genel ilke ve kurallarının da aşağıda verilmesinde fayda görülmektedir (Başaran, 2000: 50-51):

1. Buyruk (komuta) Birliği: Bir işgörene bir konuda değişik üstlerce değişik buyruklar verilmemelidir. Ayrıca aynı işi yapan işgörenlerin her birine, aynı konuda, değişik buyruklarda verilmemelidir. Bir işgörenin üssü bir olmalıdır.
2. Yetkiye Yetecek Sorumluluk: Bir işgörene yetki (bir görevi yapma ya da yaptırma hakkı), verildiğinde, işgörenin yetkisine denk olarak üstlerine karşı sorumluluğun da olması gerekir.
3. Yönetim (denetim) Alanı: Bir üst, işin niteliğine göre ancak belli bir sayıda astı yönetebilir. Denetim Alanı da denilen bu ilkeye göre, örgütlenme sırasında bir üstün kaç işgöreni yönetebileceği de belirlenmelidir.
4. Yetke Göçerimi (devri): İşgörenlerin, olağandışı olmayan günlük işlerini yapabilmeleri için onlara, üstlülük yetkesinin bir kısmı göçerilmelidir.
5. Uzmanlaşma: Her iş gören verilen görevde en üst düzeyde "edim" (performance) sağlayacak biçimde ustalaşmalıdır. Bunu daha başından sağlamak için işgörenin, işe alınırken yapacağı göreve uygun niteliklerinin olup olmadığına bakılmalıdır.
6. Görevin Ölçünlenmesi: Görevinde işgörenin ne düzeyde "edim" elde edeceği önceden ölçünlenmelidir (standardization).
7. Kararın Merkezleştirilmesi: Örgütün yönetim kararları, en üst yönetmence verilmelidir.
8. Görevlerin Eşörneklenmesi: Aynı işi yapan işgörenlerin görevleri eşörnek olmalıdır.
9. Belirgin İş Bölümü: Her görev birbirine karışmayacak biçimde ayrılmalıdır. Bunun için görev tanımları özenle düzenlenmelidir.

10. İşgöreni Özendirme: İşgörenler, görevlerini en iyi biçimde yaparak edimlerini yükseltmeleri için özendirilmelidir. En iyi özendirme aracı para ya da makam yükseltmedir.

### 2.2.2. Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Kuramları

Neo-klasik yönetim ve örgüt kuramları, klasik dönemin esasen sadece yapıyı (örgütü) önemseyen kuramlarına karşı gelişmişler ve özellikle yönetimin veya örgütün başarısının merkezine “çalışan bireyi” koyduğu için “Davranışçı Kuram ya da İnsan İlişkileri Kuramı” olarak da bilinmektedirler. Her ne kadar bu kuramlar içerisinde Simon’ın Karar Verme Kuramı, McGregor’un X ve Y Kuramı, Bernard’ın Elbirliği Kuramı, Etzioni’nin Uyma Teorisi, Kahn’ın Rol Kuramı, Likert’in Kenetli Kümeler Kuramı, Modern Örgüt Kuramı, Postmodern Örgüt Kuramı, Eleştirel Kuram gibi kuramlar olsa da bu kuramların temelini ve bazen ismini Elton Mayo’nun “İnsan İlişkileri Kuramı” oluşturmaktadır.

İnsanların herhangi bir üretim aracı ya da süreci gibi “mekanik” biçimde yönlendirilemeyeceğini ve örgüt sorunlarına eğilirken insan davranışını belirleyen toplumsal-psikolojik değişkenlerin esas alınması gerektiğini savunan davranışçı akımların çıkışını, ekonomik bunalım ortamında iyice yoğunlaşan öznel koşullar oluşturmuştur. Bu açıdan bakıldığında, Davranışçı Örgüt Kuramı (DÖK), bir yönüyle geleneksel bakış açısının karşı savı, diğer ve daha önemli yönüyle de 1929 Büyük Bunalımının düşünsel çocuğu kabul edilmektedir. Davranışçılığın Elton Mayo, F.J. Roethlisberger, William Whyte, G. Homans, William G. Scott, Chester Barnard, Rensis Likert, Douglas Macgregor, Chris Argyris ve Abraham Maslow gibi önde gelen adları, 1929 bunalımının abartılmış biçimde karşılıklarına çıkardığı sorun ve gerçekleri algılamak, kendilerine göre (öznel) çözümlere bağlamak ve son tahlilde, emeğin kendisine olmasa bile sorunlarına söz tanıyarak, toplumun insan kaynaklarının en üretken ve ussal biçimde kullanılması istek ve kaygılarını dile getirmekle yetinmişlerdir. (Fişek, 2005: 200).



Fişek (2005) bu kuram ile ilgili özetle aşağıdaki şu ifadeleri kullanmaktadır (s.201-202):

DÖK ü diğer örgüt kuramlarından ayıran ilk özellik, “insan ögesini işletmenin en önemli ögesi” olarak görmesidir. Bu tutum, insanı “eşya” olarak gören ve üretimin diğer mekanik araç ve gereçlerinden sayan geleneksel örgüt kuramının yadsınmasıdır. Davranışçıların ikinci özelliği, örgütü, iş-işçi, işçi-işçi, ast üst ve küme-küme ilişkilerinden oluşan bir etki-tepki karmaşası olarak görmeleridir. Bu bakış açısı, insan davranışını belirlemede ussal işleyiş kurallarının yetersiz kaldıklarını, aralarında toplumsal-psikolojik olanlarının da bulunduğu “işletme içi” etkenlerin özellikle değerlendirilmeleri gerektiğini üstü kapalı olarak dile getirmektedir. DÖK ün üçüncü özelliği, önderlik biçimleri, işçi morali ve emek verimliliği arasında bir nedensellik bağı kurması ve bireye “değer veren” önderlik biçimlerinin işçi moralini yükselttiğini, yüksek işçi moralinin de emek verimliliğini artırdığını varsaymasıdır. Görüldüğü gibi, DÖK salt maddi özendiricilerle yetinen geleneksel kuramcılardan farklı olarak, işçiyi çalışmaya isteklendirmede parasal olmayan yöntemlerin de kullanılması gerektiğini savunmaktadır. Dördüncü ve son olarak, DÖK, biçimsel yapıdan ayrı olarak, ama onun içinde bir de doğal örgütlenmelerin görüldüğünü, yerine göre örgütün biçimsel yapısına ters düşebilen bu kümelenmelerin doğrudan doğruya insan davranışının sonuçları olduğunu, etkin haberleşmeyle biçimsel yapıya massedildiklerinde bu doğal davranış ve kümelenmelerin örgüt amaçlarına yararlı olabileceğini savunmaktadır.

Bütün kuramların amacı, örgütün verimini artırmaktır. Yapısal ve süreçsel yönetim kuramları, bu amaca ulaşmak için işgörenlerden çok, örgütün yapısına ve yönetim sürecine önem vermektedirler. Ama davranışsal yönetim kuramları, işgöreni ele alarak, bu açıdan yüksek verime ulaşmaya çalışmaktadırlar ve işgörenin ilişkilerini, etkileşimlerini, çalışmasını kısaca davranışını incelemeyi konu edinmektedirler (Başaran, 2000: 59).

İşgörenler tutum, inanç ve davranışlarını kimi kez değiştirmek istediklerini, kimi kez ise istemediklerini; “örgütsel etkinliğin anahtarının” işgörenlerin içinde istekle çalışacakları bir örgüt yapısı, yönetim biçimi ve ortamı olduğunu ileri sürmektedirler.

Ayrıca işgörenlerin, bu niteliğe kavuşturulduğunda ancak örgüte bağlandıkları ve ortak amaçlar için güçlerini açığa çıkaracakları iddia edilmektedir. Davranışsal yönetim kuramlarının “örgütü”, ortak amaçların, süreçlerin, değerlerin, düzgülerin (düstur, norm) ve ilişkilerin; karmaşık düşünceler ağının, duyguların, pek doğru anlaşılamayan eylemlerin, ekonomik olmaktan çok toplumsal olayların oluşturduğu bir sistem olarak tanımladığı ve bu tanımın da yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarının, örgütü bir makine gibi gören tanımlarına uymadığını ileri sürülmektedir (Başaran, 2000: 60).

Bolman ve Deal’a (1991) göre Davranışsal Kuramların varsayımları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Akt.Başaran, 2000: 60):

1. İnsanlar örgütlerin gereksinmelerini karşılamak için değil, örgütler insanların gereksinmelerini karşılamak için vardır.
2. Örgütler ve insanlar birbirleri için gereklidirler. Örgütler insanların sağlayacağı bilişsel, duygusal ve devinimsel güçleri gerekserlerken, insanlar da örgütlerin sağlayacağı işleri, çalışma ortamını ve ödemeyi gerekserler.
3. İşgörenlerle örgütler birbirlerine uyamadıklarında, her ikisi de bu uyumsuzluktan zarar görürler. Ya işgörenler örgütleri ya örgütler işgörenleri ya da her ikisi karşılıklı birbirlerini sömürürler.
4. İşgörenler ve örgütler birbirlerine uyum sağladığında, her ikisi de bundan yarar görürler. İşgörenler anlamlı, doyurucu çalışma yaparken, örgütler etkili olmak için gereken insan gücüne kavuşurlar.

Argyris’e göre, kişiliği örgüte uymayan bir işgören, aşağıdakilerden birini ya da bir kaçını birden yaptığı ifade edilmektedir (Başaran: 2000: 60):

1. İşgören, ya örgütten ayrılır ya da örgütten soğuyarak işine devamsızlık gösterir.
2. İşgören, örgütte kalabilir ama ruhsal olarak örgütten çekilebilir. İlgisiz, edilgen ve duygusuz olur.
3. İşgören, üretimini yavaşlatır, yönetimi aldatma yolları bulur, rahatlığı arar, böylece örgüte karşı direnerek örgütü zarara uğratır.
4. İşgören, yetke sıradizini içinde daha yüksek bir göreve tırmanmak için değişik yollara başvurabilir ve yetersiz olacağı bir makamı ele geçirir.

5. İşgören, örgüte karşı savaş açan bir kümeye, çete, derneğe ya da sendikaya üye olur.
6. İşgören, yönetimin çalışanı değil çalışmayanı ödüllendirdiğini, yükselttiğini yayarak işgörenleri ve çevresini örgütten soğutmaya çalışır.

### 2.2.3.Çağdaş Yönetim veya Örgüt Kuramları

Çağdaş yönetim kuramları da bakış açılarına göre farklı başlıklar altında ve birçok isimle ifade edilebilmektedir. Örneğin Fişek (2005), daha önce değinildiği üzere, tek tek kuramlardan bahsetmektense bilimsel yönetim ve örgüt kuramlarını daha çok felsefi açıdan değerlendirmektedir. Sonuçta da yönetim bilimi kuramlarını hem bireylerin verimliliğini, hem de örgütlerin etkinliğini artırmayı amaçlayan ve yönetim sorunlarına bakış açılarına göre ilk olarak “Geleneksel Örgüt Kuramı”, sonra “Davranışçı Örgüt Kuramı”, sonra bu ikisinin sentezi olduğunu ileri sürdüğü “Simoncu Örgüt Kuramı” ve en son olarak da işçi-işveren işbirliğinde yeni model olarak tanımladığı “Katımlı Yönetim Örgüt Kuramı” şeklinde ortaya koymaktadır. Yani bir bakıma “Katımlı Yönetim Örgüt Kuramı”, yönetim sorunlarına bakışları açısından çağdaş yönetim kuramlarının ulaştığı felsefik son basamak şeklinde değerlendirmektedir.

İşçilerle işverenlerin özel mülkiyetçe sınırlanmış bir alanda işbirliği yaparak emek verimliliğini artırmalarını amaçlayan ve son tahlilde verimlilik, demokrasi ve bireyin benlik gereksinimleri açılarından savunulan Katımlı Yönetim Örgüt Kuramı (KYÖK), bu yönüyle, aynı anda hem bir kuramsal yol gösterici, hem de işyeri ilişkilerinin düzenlenmesinde kendisine göre ayırt edici özellikleri bulunan bir örgütlenme biçimidir. İlk “uygulama” örneklerine 19. yüzyıl Almanya’sında rastlanan, Birinci Dünya Savaşı sırasında yaygınlığının doruğuna ulaştıktan sonra yok olan, ama ikinci savaşın sonrasında yeniden yayılmaya yüz tutan katımlı yönetim, kuramsal içeriğiyle “davranışçı” okulun bir bakıma uzantısı, ama “genel” sanayi demokrasisi, “çatışmacı” toplu pazarlık ve “rastlantısal” öneri düzenlerinden kendisini ayıran

özellikleriyle de özgün ve bağımsız bir düşünme uygulama örneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Fişek, 2005: 238).

Başaran'ın (2000) ise, çağdaş yönetim kuramlarına Örgüte Nicel Yaklaşım (Yöneylem Araştırması ve Bilişim Kuramı) ve Sistem Yaklaşımı (Genel Sistemler Kuramı, Sibernetik, Toplumsal Sistemler Kuramı, Açık Sistem Kuramı, Olumsuzluk Kuramı ve Özelerk Kuramı) başlıkları altında değindiği görülmektedir.

Nicel bir yaklaşımla çağdaş yönetim veya örgüt kuramlarına bakıldığında bu gruba giren yönetim kuramları, örgütü ve işleyişini matematik modellerle açıklamaya ve tanımaya çalışmaktadırlar. Bu kuramlar, örgüte ve yönetime yeni bir kuram getirmekten çok, yapısal ve süreçsel yönetim kuramlarının getirdiği örgüt yapısını ve yönetim süreçlerini temel alarak, bunları nicel bir yaklaşımla modellere bağlamaktadırlar (Başaran, 2000: 63).

Dale (1969) ve Luthans (1989) nicel kuramların “odağı”, örgütün karar verme sistemi ve süreci olduğunu, bu kuramlara göre, “kararın niteliğinin” değil “etkili” uygulanmasının önemli olduğu vurgulamakta ve Matematiksel modellerin geliştirilmesinde bilgisayarın kullanılması, nicel kuramların uygulanmasını kolaylaştırdığını ifade etmektedirler. Ayrıca, nicel kuramların örgüte ve yönetime ilişkin ilkelerini de aşağıdaki gibi özetlemektedirler (Akt. Başaran, 2000: 63-64).

1. “Amaç”, üretimin artırılmasıdır. Üretimin artırılması için işgörenin ve üretim araçlarının etkililiği artırılmalıdır. Bunun için çalışmaları zorlaştıran ayrıntılar atılmalı; engeller kaldırılmalı, bu işler yapılırken işbilimden (ergonomi) yararlanılmalıdır.
2. “Planlama ve Programlama” asıl yönetim sürecidir. Örgütün veriminin artırılması somut uygulama ve yaptırımlara dayalı bir planlama, programlama ile gerçekleştirilebilir.
3. “Planlama”, geleceğe ilişkin bir dizi karardır. Bu yüzden karar vermenin en iyi biçimde yapılmasının yolları aranmalıdır.
4. Kararlar, en yüksek düzeyde etkili olacak biçimde verilmelidir. Kararların iyi verilebilmesi için karar verilecek konuya ilişkin bilinmeyen, elverdiğince

azaltılmalıdır. Bilinmeyenleri en aza indirmek için örgütün “iletişim” ve “bilişim” sistemleri iyi kurulmalı ve işletilmelidir.

5. Örgütün sorunlarını tanımak için “sistem çözümlene” yöntemi kullanılmalıdır. En karmaşık örgütler bile, insan beyninden karmaşık değildir. İnsan beynini ve sinir sistemini tanımak için kullanılan “sibernetik” , örgütler içinde kullanılabilir.
6. Her örgüte uyan bir “matematiksel model ve bilgisayar programı” geliştirilebilir. Bunlardan kullanılacak olanlar; doğrusal programlama, oyun kuramı, “kuyruk” (queueing) kuramı, istatistik karar, program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği, “benzetim” (simulation) yöntemi, envanter modeli, network modeli, planlama-programlama ve gözden geçirme tekniği; planlama-programlama ve bütçeleme sistemidir.
7. Örgütün sorunlarını tanımak için doğru “dönütlere” (feedback) gereklilik vardır. Nasıl ki, insanın sorunlarını tanımada sancı, ağrı, sızı ve bunalımlar önemli dönütlerse, örgütün sorunlarını tanımak için de örgütün sancı ve bunalımlarını ulaştıracak dönütlere gereklilik vardır. Bunun için modellere bağlanmış “denetleme” sistemi kullanılmalıdır.
8. Örgütün sorunlarını çözmek için pek çok “bilimden” yararlanılmalıdır. Örgüt ve yönetim sorunları, çok yönlü, geniş alanlıdır. Yönetim bilimlerinden başka, diğer ilgili bilimlerinde örgüte ve yönetime yardımı aranmalıdır.

Luthans (1989), nicel kuramların yukarıda özetlenen niteliğine ve ilkelerine bakarak, bu kuramlara “Yönetim Bilimi” (management Science) denildiğini ortaya koymaktadır (Akt. Başaran, 2000: 64). Nicel Kuramların, Taylor’un Bilimsel Yönetim Kuramının amaç, ilke ve yöntemini temel aldığı, ama bunlara daha ileri bir teknoloji uygulandığı ileri sürülmektedir. Nicel kuramların en önemlilerinin de “Yöneylem Araştırması” ve “Bilişim Kuramı” olduğu belirtilmektedir (Başaran, 2000: 64).

Peters ve Waltermann’a (1982) göre nicel kuramlara eleştirel bir bakışla bakıldığında, yönetimin yapısal ve yönetsel kuramlarında olduğu gibi nicel kuramlara yapılan eleştirilerin odak noktası, örgüt içindeki insanın göz ardı edilmesinin yanı sıra, üretimin maliyetini düşürmeye birincil derecede önem verilmesi, tutucu ve önyargılı

olunması, denemeye önem verilmemesi ve örgüt kültürünün göz ardı edilmesidir (Akt. Başaran, 2000: 65).

Nicel kuramların eleştirilen bir başka yönü de, “insan ussallığına (rasyonelliğine)” aşırı derecede önem vermesidir. Bu doğrultuda sayılarla ve bilgisayarlarla (robotlarla) uğraşmanın, insanoğluna salt ussallığı öğretmek olduğu, böylece yöneticilerin de, işgörenlerden bilgisayar gibi ussal davranmalarını istedikleri ifade edilmektedir. Sonuç itibariyle işgörenlerin de, güzel duyguların insan yaşamına kattığı renklerden giderek uzaklaşarak ussallığın kuru, makine gibi işleyen gidişine kendilerini uydurmaya başladıkları ileri sürülmektedir (Başaran, 2000: 65).

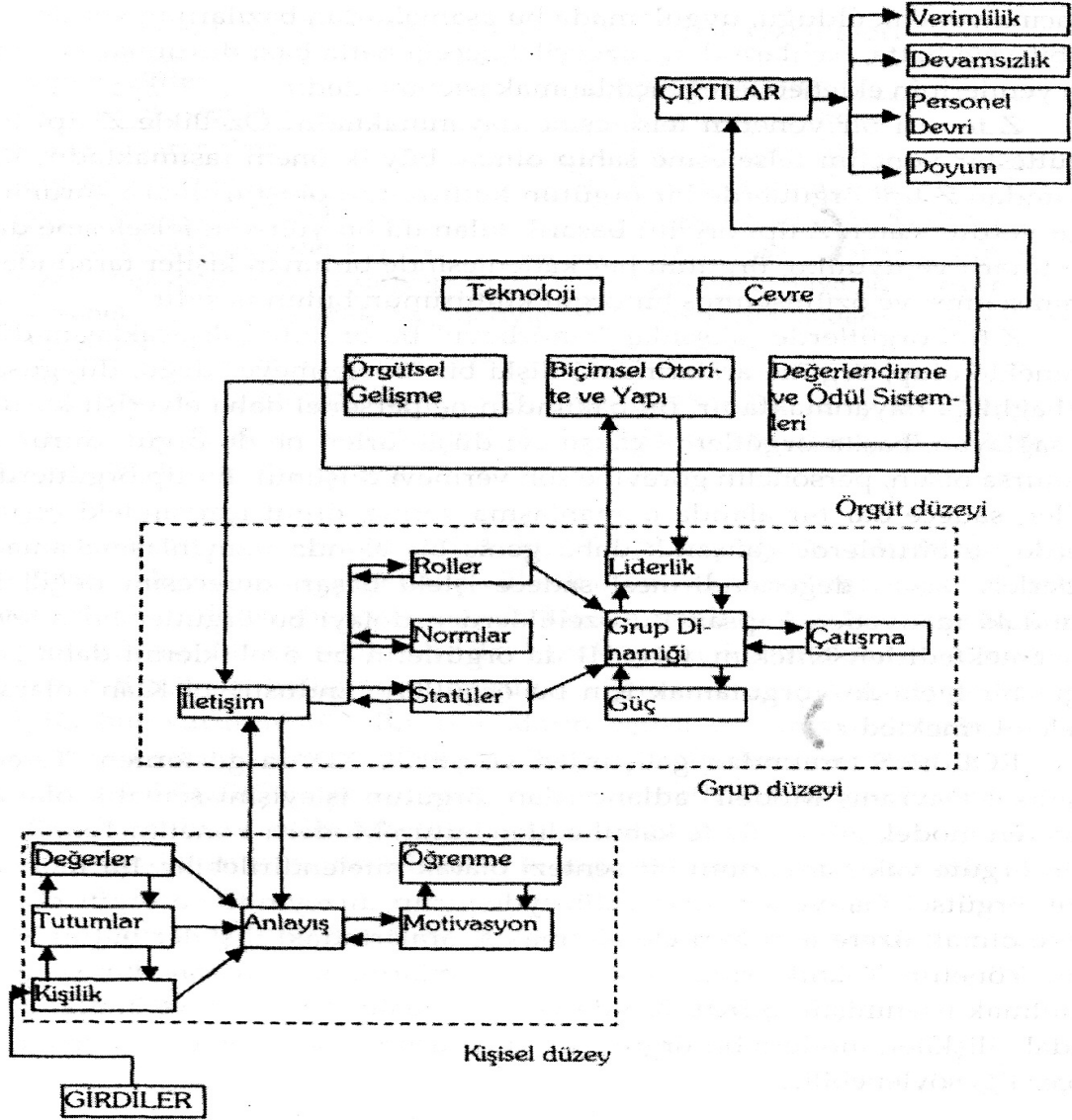
Ersan da (2007), çağdaş örgüt (organizasyon) ve yönetim kuramlarının, son onbeş-yirmi yıl içinde hızlı bir gelişme gösteren davranış bilimleri ile sistem kuramının etkisiyle ortaya çıktığını ve bundan önceki kuramların eksikliklerini tamamlamak amacıyla yöneldiğini belirtmektedir. Klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının örgütü çevresiyle birlikte ele almadıklarını ve organizasyonların belirli yönleri ve sorunları üzerinde ileri sürülen bazı yetersiz görüşler olmanın ötesine geçemediklerini ileri sürmektedir. Fakat bu kuramların yönetim bilimine yaptıkları büyük katkıların asla göz ardı edilemeyeceğini de vurgulamaktadır. Çağdaş yönetim kuramlarını açıklamadan önce de klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarının temel aldığı görüşleri aşağıdaki tablodaki gibi sıralamanın, aradaki farkları ve eksiklikleri ortaya koyabilme açısından yararlı olduğunu ortaya koymaktadır (s. 169):

Tablo 1. Klasik ve Neo-klasik Yönetim Teorileri Arasındaki Temel Farklar

| <b>Klasik Yönetim Teorisi</b>  | <b>Neo-klasik Yönetim Teorisi</b>   |
|--|---|
| 1- Organizasyon ve yönetimde formal yapı önemlidir.  | Organizasyon ve yönetimde formal yapı kadar informal yapı da önemlidir.       |
| 2- Organizasyonun üyelerinin daha fazla çalışmasını sağlamak için maddi ödüller önemlidir.               | Toplumsal ve moral ödüller önemlidir.   |
| 3- Organizasyon açısından üretimi artırmak her zaman ilk planda gelmeli ve rasyonel kararlar alınmalıdır | Organizasyonda her zaman üyelerin mutluluk ve doyumunu ilk planda gelmelidir. |
| 4- İnsan, organizasyonun amaçlarına ulaşması için bir araçtır.   | Organizasyon, üyelerinin amaçlarına ulaşması için bir araçtır                 |

Tortop ve diğlerleri (2007) ise bu konuya Modern Yönetim başlığı altında değinmekte ve Sistem Yaklaşımı, Amaçlara Göre Yönetim, Yöneylem Araştırması, Sibermetik, Durumsallık Yaklaşımı, Z Kuramı, Kriz Yönetimi, Çatışma Yönetimi, Toplam Kalite, Stratejik Planlama ve Yönetim'den bahsetmektedirler.

Çağdaş Yönetim veya Örgüt Kuramlarına geçmeden önce Robbins (1979) tarafından geliştirilen, "Temel Örgütsel Davranış Modeli" olarak adlandırılan ve aşağıda Şekil 2'de gösterilen modelden bahsetmenin faydalı olduğu düşünülmektedir. Örgütün işleyişini şematik olarak gösteren bu model, günümüzde kabul edilen bütün Modern Yönetim Tekniklerinin örgüte yaklaşımlarının bir sentezi olarak nitelendirilebilmektedir. Bu modele göre, örgütsel faaliyetler kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere ayrı ayrı ele alınmakta, düzeyler arasındaki ilişkiler bütün Modern Yönetim Tekniklerinin temel varsayımlarını kapsayacak şekilde sunulmaktadır. Bu modelde yer alan faaliyet alanları ve bunlar arasındaki ilişkiler, modern bir örgüt yapısının taşıması gereken bütün unsurları içerdığı ifade edilmektedir (Akt. Tortop ve diğlerleri, 2007: 241-242)



Şekil 2. Temel Örgütsel Davranış Modeli

### 2.3. Toplam Kalite Yönetimi

Çağdaş yönetim düşüncesini zenginleştiren diğer bir yaklaşım da 1930'lara dayanan, 1950'lerde başta ABD sonra Japonya ve Avrupa ülkelerinde uygulanan, mal ve hizmet üretiminde kaliteyi amaçlayan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışıdır. Aslında TKY gibi yeni anlayışların kökeninde de bilimsel yönetim yatmaktadır. İsrافی azaltmak, gereksiz hareketleri ortadan kaldırmak ve zaman kaybını önlemek için kullanılan zaman ve hareket etütleri gibi bilimsel yönetimin temel unsurları TKY'nde önemli bir taban oluşturmuşlardır. Buradan aldığı güçle toplumda kendine yer edinmeye



başlayan kalite hareketi, kalite düşüncesinin ürünlerin kontrolü sürecinde yoğun bir şekilde gündeme gelmesi ve örgüt stratejisinin temel bir parçası olmasıyla büyük bir gelişme göstermiştir. Bu durum önce özel sektörde başlamış sonra bunu kamu sektörü takip etmiştir. Bu konuda Anglo Sakson (anadili İngilizce olan) ülkeleri ve Batı Avrupa ülkeleri dünyaya öncülük etmiştir. Kalite düşüncesi her ne kadar ilk olarak ABD’de doğmuş olmasa da, gelişimini ve yönetim sistemi oluşunu Japonya’ya borçludur. Ülkede 1945’li yıllardan başlayarak uygulanan kalite çalışmaları sonuçlarını ancak 15-20 yıl sonra vermiş ve sonuçta Japonların kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkısıyla tüm dünyanın örnek almaya başladığı mükemmel bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur (Tortop ve diğerleri, 2007: 274-275)

### **TKY Kavramı, Anlamı ve Önemi**

Birçok yönden yönetimin iyileştirilmesi ve yönetim alanındaki sorunları çözmesi anlamında 21. yüzyıla damgasını vuracağı savunulan çağdaş bir yönetim yaklaşımı veya tekniği de TKY’dir. TKY, yönetimin yeniden yapılanması çabaları sonucunda ortaya çıkan, 20. yüzyılın ortalarında özellikle W. E. Deming ve J. M. Juran tarafından yapılan çalışmalara dayanan ve 1990’ların yönetim tarzı olarak kabul edilen bir yönetim anlayışıdır. TKY’nin en az Weber’ in bürokrasi modelinin bir zamanlar adeta bir devrim olarak kabul edilmesine benzer bir yönetsel devrim olduğu savunulmaktadır (Aydın, 2008: 146).

Kavrakoğlu (1998), bir yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY’ni, kalite düşüncesinin ulaştığı en son aşama olan çağdaş bir yönetim anlayışı olarak nitelendirmektedir (s.9).

Paksoy (2001), toplam kalite yönetiminin, kısaca mal ve hizmet üretiminde ‘kalite’yi hedefleyen bir yönetim yaklaşımı ve sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi öngören bir yönetim felsefesi olduğunu ileri sürmektedir. Peker (1993) ise, TKY anlayışında, hataları ayıklamak yerine hata yapmamak, yani hataları önlemek yaklaşımının bulunduğunu vurgulamaktadır. Özveren (2000)’de kısaca, TKY’nin yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım olduğunu ve her tip örgüte başarıyla

uygulanabildiğini ve Paksoy (2001) da bunun bir dizi program değil bir sistem olduğu savunmaktadırlar. Aylar'a (1997) göre ise TKY kavramı daha geniş bir ifade ile aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Akt. Aydın, 2008: 146-147):

Örgüt içinde yer alan tüm aktivitelerin daha önce planlandığı üzere müşterilerin/vatandaşların belirlenen ihtiyaç ve isteklerini karşılayacak biçimde sistematik biçimde teminat altına alınmasıdır. Bir başka deyişle, toplam kalite, örgüt içyapısını, organizasyon dış yapı isteklerini karşılayacak şekilde düzenlemektir.

Goetsch ve Davis (2003) ise TKY'yi "bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen, sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesi" olarak tanımlamaktadırlar (s.7).

TKY, bir örgütteki tüm faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi ve örgütteki tüm çalışanların aktif katılımıyla, çalışanların, müşterilerin/vatandaşların ve hedef kitlenin memnun edilerek, etkinliğe ve verimliliğe ulaşılması süreci olarak tanımlanmaktadır. TKY, kalite, sıfır hata, tam zaman ve müşteri/vatandaş memnuniyeti temel kavramlarına dayanmaktadır. Bu kavramlar ışığında, yeni bir yönetim anlayışını yansıtmakta ve hedef kitlenin beklentilerini tam olarak karşılayarak, onların beğenisini kazanma amacını taşımaktadır. Küreselleşme olgusuyla birlikte tüm dünyada, kamu özel ayrımı yapılmaksızın tüm örgütlerde yaşanan tam rekabet, yenilikçilik, yaratıcılık alanındaki gelişmeler bütün örgütleri ve kuruluşları TKY yaklaşımını benimsemeye zorlamaktadır. Bugün hızlı şekilde yaygınlaşan kalite hareketi, birçok kavramla ve oluşumla ilişkilendirilmeye çalışılmaktadır. Ancak hareketin özünde kalite felsefesi bulunmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 275).

Yenel, Çolakoğlu ve Demir'e (2008) göre ise TKY, insan unsurunu en değerli kaynak olarak ön plana çıkaran, yönetim dahil her türlü faaliyette katılımıcılığı, ekip çalışmasını, zamanla birlikte diğer bütün kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanılmasını ve işin ilk seferde doğru yapılmasını esas alan, eğitimi sürekli gelişmenin temeli olarak gören ve örgüt politikalarına kalite olgusunun yön vermesini benimseyen kültürün hakim olduğu bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır.

Her ne kadar TKY'nin tanımı konusunda birçok farklı tanım olsa da genel özellikleri hakkında düşünürler arasında bir uzlaşma göze çarpmaktadır. TKY'yi tanımlamaya ya da açıklamaya çalışan yazarların hemen hepsi bu yönetimin; kalite konusunda müşterilerin/vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamayı hedeflediği, örgütün uzun vadeli faaliyet ve taahhütlerini gerçekleştirdiği bir yönetim hamlesi şeklinde anlaşılması gerektiği, insanlar (müşteriler ve onların beklentileri) üzerinde yoğunlaşarak kaliteye dayalı bir örgüt kültürü yaratmayı amaçladığı, örgütte çalışan herkesi daha kaliteli mal ve hizmet üretme yönünde motive etmeyi hedeflediği, grup çalışmasına dayandığı ve müşterilerin tatminini artırmada sürekli gelişmeyi öngördüğü şeklinde ortak özellikleri konusunda fikir birliği içinde oldukları kabul edilmektedir (Şimşek, 2005: 375).

### **2.3.1. Kalite Kavramı**

Günümüzdeki anlamlarıyla kalite kavramı ilk olarak 20. yüzyılın başlarına dayansa da tarihsel kökenleri uygarlığın çok erken dönemlerine kadar gider. Örneğin M.Ö. 1760 yılı civarında yazıldığı tahmin edilen Hammurabi Kanunlarının 229. maddesi “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökecek olursa o inşaat ustası öldürülür” şeklindedir. İlerleyen yıllarda kurumsallaşmış kalite anlayışı, Selçuklu Devletinde kuruluşu 12. Yüzyılın başlarına dayanan “Ahilik” ve Osmanlı Devletinde kuruluşu 15.yüzyılın sonlarına dayanan ve temeli Ahilik teşkilatı olan “Lonca” teşkilatlarında görülmektedir. Bu teşkilatların, zanaatkârlara iyi ürün üretme mecburiyeti getirdiği aksi halde cezai işlem uyguladıkları ifade edilmektedir (Alay ve Yüzgenç, 2010).

Kalite sözcüğü Latince “Qualis” kelimesinden türemiş olup “nasıl oluştuğu” anlamına gelmektedir. Esasta hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda iyiliği ve üstünlüğü ifade etmekte kullanılmaktadır (Şimşek, 2004: 5).

Modern kalite kavramı sanayi devrimi, 1. ve 2. Dünya savaşlarıyla hızla artan seri ve endüstriyel üretimle birlikte ortaya çıktığı söylenebilmektedir. Kavramın günümüzdeki anlamını ve uygulama şeklini buluncaya kadar da dört farklı evreden geçtiği kabul edilmektedir. Bu evreler: Kontrol Evresi (Muayene/Denetleme) - Kalite Kontrol (İstatiksel) - Kalite Güvenliği (Kalite Güvencesi) - Toplam Kalite Yönetimi şeklinde özetlenebilmektedir (Cardy ve Selvaajan, 2002: 368).

İstatistikî kalite kontrol kavramı ile kalitenin bilimsel temellerini ortaya koyan Shewhart kaliteyi malın mükemmelliği olarak ele almış ve alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnurluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyacının ölçülebilir veriler haline sokulması diye tarif etmiştir (Akt. Halis, 2004: 4).

McNealy (1993), farklı kuruluşlar ve uzmanlar tarafından yapılan kalite tanımlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (s.7):

J. M. Juran: Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite amaca ve kullanıma uygundur.

G. Taguchi: Kalite, ürünün sevkiyattan sonra, toplumda sebep olduğu en az zarardır. Başka bir ifadeyle, ürünün müşterinin eline geçtiği andan itibaren vermiş olduğu zararın minimum seviyede olmasıdır.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği/ American Society for Quality Control (ASQ): Kalite, bir ürün veya hizmetin, belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerinin tümüdür.

Japon Sanayi Standartları Komitesi/Japanese Industrial Standards Association (JIS): Kalite, bir ürün ya da hizmeti, en ekonomik yoldan üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.

P. Crosby: İşlerin ilk seferinde doğru yapılması ve sıfır hata kavramını ortaya atan Corsby'e göre kalite, ihtiyaçların ne fazla ne de eksik olarak değil tam olarak karşılanması gerektiği ve bir ürünün gerekliliklerine uygunluk derecesidir.

Türk Standartları Enstitüsü kaliteyi, bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamı olarak tanımlamaktadır (Efil, 1996: 128).

Avrupa Kalite Kontrol Örgütü ve Amerika Kalite Kontrol Derneğine (EOQC ve ASQ) göre kalite; “Bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme derecesini ortaya koyan özelliklerin bütünüdür” (Taguchi ve Clausing, 1990: 66).

İhtiyacı karşılayabilme derecesini ortaya koyan özelliklerden bazıları boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirlik olarak ifade edilmektedir. Kalite ayrıca işletme performansının önemli bir boyutunu teşkil etmektedir. Bir performans boyutu olarak kalite ise “kaynakların verimli kullanımını sağlayan mal ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir performans boyutudur” (Akal, 1996: 28).

Yükçü (1999) ise kalite kavramının ISO 8402 kalite sözlüğünde “bir mal ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamı” şeklinde belirtildiğini ortaya koymaktadır (s.3).

Kalite, müşterinin ürün ve hizmeti kullandıktan sonra ortaya çıkan doyumunu anlatmaktadır. Müşteriler, ürün ya da hizmetin gerçek performansını deneyerek, yaptıkları karşılaştırmalar ile beklentilerini ortaya koyarlar ve bu karşılaştırmaların neticesine göre kendilerine uygun olanı satın alırlar. Buna göre kalite; müşterilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamaktır (Berry, 1992: 121).

Japon Kalite hareketinin öncüsü olan Ishikawa'ya göre ise kalite; “kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye sürekli tatmin eden ürünü

geliştirmek, tanımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir” (Ishikawa, 1997: 93).

Shewart’a (1988) göre kalite; “Müşterinin ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla memnunluk verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için müşterinin gelecekteki ihtiyacının ölçülebilir duruma getirilmesidir (s. 27).”

Feigenbaum (1991) için ürün ve hizmet kalitesi; “Bir ürünün veya hizmetin kalitesi, müşteri ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik seviyede karşılamayı amaçlayan mühendislik, imalat, kalite sürekliliği ve pazarlama özelliklerinin bileşimidir” şeklinde tanımlanmaktadır (s.7).

Tüketici ihtiyacının üç önemli unsuru (performans, fiyat ve temin kolaylığı) bir araya getirilerek kalite, “tüketicilerin ihtiyaç duyduklarında, belirli bir fiyat seviyesinde temin edebilecekleri beklentileri karşılamaktır” şekilde tanımlanabilir (Anand, 1997: 196).

Çok yönlü ve kapsamlı bir kavram olan kalite için, 1984 yılında Garvin aşağıdaki 8 boyuttan bahsetmiştir (Akt. Bozkurt ve Odaman, 1998: 4) :

- 1) Performans: Üründe bulunan birincil özellikler,
- 2) Diğer Unsurlar: Ürünün çekiciliğini sağlayan ikinci karakteristikler,
- 3) Uygunluk: Şartnamelere, belgelere ve standartlara uygunluk,
- 4) Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içinde performans özelliklerinin sürekliliği,
- 5) Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilirlik özelliği,
- 6) Hizmet görürlük: Ürünle ilgili sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilirliği,
- 7) Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği,
- 8) İtibar: Ürünün ya da diğer üretim kalemlerinin geçmiş performansdır.

Kalite kavramı ayrıca dinamik bir özelliğe sahiptir. Kalite müşterilerin sürekli olarak beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta bunları aşmak olarak kabul edilmiştir. Burada önemli olan nokta kalitenin artık statik olmamasıdır (Ersen, 1997: 19).

Norichi Kano'ya göre kalitenin iki boyutu vardır. Birisi, mecburi kalite, diğeri cazip kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen beklentilerini ifade eder. Müşterinin beklentileri mecburi kalite ile karşılanmazsa, müşteri tatmin olmaz. Cazip kalite ise, mevcut beklentilerin üzerine müşterinin beklemediği ve hakkında önceden bilgi sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Hava yastığı buna örnek olarak gösterilebilir. Cazip kalite bir süre sonra müşteri tarafından benimsenirse ve ürün belirli bir piyasa edindikten sonra mecburi kalite durumuna dönüşür. Toplam Kalite anlayışı, hem mecburi kaliteyi hem de cazip kaliteyi kapsayan ürün veya hizmeti kabul etmektedir (Akt. Şimsek, 2004: 5)

TKY, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma en fazla yarar sağlaması beklenen yönetim anlayışını ifade etmektedir. Burada öncelikli olarak temel amaç, hizmet sunumunda kaliteye ulaşmaktır. Kalite ise, müşteri istek ve beklentilerinin aşılması olarak karşılanması demektir. Kamu sektöründe müşteri, hedef kitle anlamına gelmekte olup, sunulan hizmetlerden yararlananları ifade etmektedir. Bu bağlamda, müşteri, sunulan hizmetlerden yararlanan vatandaş anlamına geldiği gibi; kamu kuruluşlarında kalite ise, vatandaşın istek ve beklentilerinin karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 275).

TKY, yapılan işin her aşamasında kalitenin artırılmasını hedef almaktadır. Bu, sadece üretilen mal veya hizmetin değil, aynı zamanda mal veya hizmeti üreten (örgüt personeli) ve mal veya hizmeti alan (müşteri) kişilerin kalitesinin düşünülmesini (yani arz ve talep kalitesi) ve hatta kaliteyi bir hayat tarzı olarak benimsemelerini de kapsamaktadır. Burada insana verilen değer ön plana çıktığı görülmektedir. Bu anlayışa göre Gürer (1997), aynı zamanda, üretimin müşterinin ya da hizmeti alanın tercihleri ve beklentileri doğrultusunda olması, bunu yaparken de çalışanların da çalışma koşullarının iyi olması ya da kaliteli olması gerekmekte olduğunu

belirtmektedir. İnsan kaynakları veya örgüt çalışanları yani ‘içsel’ müşteri açısından, Aylar (1997), aşağıdaki açıklamayı yapmaktadır (Akt. Aydın, 2008: 147):

İç müşteriler örgüt içinde bulunan birimlerde çalışan elemanları kapsar. Örgütte dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik alınan kararları gerçekleştirirken, birimler arası çalışanların birbirlerine yeterli ve etkileyici servis sunmalarına göre birbirlerinin müşterisi olurlar.

Günümüzde tüm şiddeti ile hissedilen arz fazlalığının yanı sıra, ulaşım ve bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmeler, dünya ticaretindeki sınırları ortadan kaldırmıştır. Artık toplumlar kendilerine en uygun olan ürünleri, istedikleri yerden alabilme imkânına sahiptirler. Sanayi ve ticaretin globalleşmesiyle, yok edici bir rekabet ortamı oluşmuş ve şirketlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri kaçınılmaz olmuştur. Bu noktada kalite, en önemli rekabet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (McNealy, 1993: 6).

### **2.3.2. TKY'nin Tarihsel Gelişimi**

TKY isim olarak olmasa bile yeni bir yönetim biçimi olarak ilk kez Henry Ford tarafından kullanılmış ve 1926 yılında yayınlanan “My Life and Work (Hayatım ve İşim)” adlı kitabında ifade edilmiştir (Şimşek, 2004: 84).

Bilimsel açıdan TKY'nin ise 1930 yılında Bell Telefon laboratuvarlarında çalışan Shewart tarafından süreç kontrolü (istatistiksel kalite kontrol) çalışmalarıyla başlatılmış olduğu ve Shewart'ın 1932 yılında bu çalışmalarla ilgili olarak Amerika'da verdiği 4 günlük konferansın konularının daha sonra Deming editörlüğünde 1939 yılında “Kalite Kontrol Açısından İstatistik Metotları” adıyla kitaplaştırıldığı bilinmektedir (Özveren, 2000: 14).

TKY hareketi 1930'larda ve 1940'lı yılların başında ABD'de Deming, Juran ve Feigenbaum tarafından sanayide mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak amacı ile



gündeme getirilmiş olsa da 2. Dünya Savaşının çıkmasıyla bu ülkede pek gelişme gösterememiştir (Tortop ve diğerleri, 2007: 282). Fakat ulusal kalite kurumu şeklindeki ilk yapılanma bu ülkedeki farklı kalite kurumlarının birleşmesiyle 1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) adıyla yine ABD’de kurulmuştur (Tekin, 1999:3). 1946 ve 1948 yıllarında da, kalite konusunda önemli bir isim olan Deming, 2. Dünya savaşı sonunda mağlup olan Japonya da bulunan Amerikalı yetkililerce Japonya’nın yeniden yapılandırılmasına yardım etmek üzere Japonya’ya davet edilmiştir (Biçer, 2008: 35).

Her ne kadar günümüz kalite düşüncesi ilk olarak ABD’de doğmuş olsa da, gelişimini ve yönetim sistemi oluşunu Japonya’ya borçludur. Ülkede 1945’li yıllardan başlayarak uygulanan kalite çalışmaları sonuçlarını ancak 15-20 yıl sonra vermiş ve sonuçta Japonların kendi sosyal ve kültürel özelliklerinin de katkısıyla tüm dünyanın örnek almaya başladığı mükemmel bir kalite yönetim sistemi oluşturulmuştur (Tortop ve diğerleri, 2007: 275)

1946 yılında Japon kalite yaşamına büyük katkıları olan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği/Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) kuruldu. Japonya’nın kalite konusunda yetiştirdiği büyük isimlerden Ishikawa, JUSE’de kalite kontrol dersleri vermeye başlamıştı. Daha sonra JUSE, batılı bilim adamlarını kurslar vermek üzere Japonya’ya davet etmiştir. Davet edilen en önemli bilim adamlarının başında kalitenin Amerika’daki öncülerinden olan Deming yer almıştır. Deming Japonlara, istatistiksel veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming Döngüsü’ nü nasıl kullanacaklarını anlatmış ve geliştirdiği 14 ilkesiyle de kalite yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Japonlar kalite uygulamalarında özellikle, istatistiksel kalite kontrol, kalite teşhisi, kalite eğitim programları ve sıfır hata felsefesi gibi konulara önem vermişlerdir (Özveren, 2000: 17-23).

JUSE, Japon endüstrisinin de desteğiyle verdiği eğitimleri genişletmiş, kalitenin geliştirilmesi yolunda yönetimleri, mühendisleri ve ustabaşları istatistiksel metotlar konusunda eğitmiştir. İşçiler, kontrol diyagramları yapmayı, anlamayı ve kullanmayı öğrenmişler, 400 den fazla mühendis Deming tarafından verilen 8 günlük kurslarda,

Shewhart'ın metot ve felsefesi konusunda eğitilmişlerdir. JUSE 1951 yılında kalite konusunda başarılı olanlara Deming Ödülü vermeye başlamıştır. JUSE'un 1954'te kalite konusundaki öncü isimlerden Juran'ı da Japonya'ya davet etmesi, kalite ve üretimin geliştirilmesinde yönetimin sorumluluklarında yeni bir bakış açısı gelişmesine neden olmuştur. 1950'li yıllar, kalite çalışmalarına verdiği önem sayesinde yeni Japonya'nın ortaya çıkış yılları olmuştur. Japonya'nın işgücü özellikleri, yönetimin görevlerine bağlılığı, bilgisi ve öğrenme hevesi, sorumluluklarını kabul edip taşımaları ve JUSE'nin binlerce mühendis ve çalışana eğitimler vermesi ve verdiği eğitimlerin gelişmesiyle Japonya 5 yıl içinde dünya pazarlarını ele geçirmeye başlamıştı (Şimşek, 2004: 87).

Feigenbaum 1951 de yayımlanan "Toplam kalite kontrol" adlı kitabının ilk baskısıyla "Toplam Kalite Kontrol" kavramının isim babası olmuştur (Özveren, 2000: 23). Aynı yıl Juran'da kalite konusunda en önde gelen eserlerden olan "Juran's Quality Control Handbook" adlı eserini yayınlamıştır (Halis, 2000: 40).

Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite ve yönetim üzerine olan düşünceleri, Japonya'da 1960'larda Ishikawa'nın kalite çemberleri faaliyetleriyle birleşmesi Toplam Kalite anlayışının doğmasına neden olmuştur. Toplam kalite kontrol anlayışının günümüzün rekabet unsurlarına cevap veren, verimliliği artıran ve başarılı bir yönetim tarzı olmasını sağlayan özelliklerini Japon grup dayanışması, kendi kültür değerlerine ve sınıksız sarıldıkları kalite anlayışına bağlıdır ve bu sayede 1960'lardan önce kalitesiz ve ucuz kabul edilen Japon malları bir mucize kabul edilebilecek şekilde dünya ticaretinde hatırı sayılır bir yer almıştır (Demirci, 2008:17).

Japonlar, Amerikalı uzmanlardan öğrenmeye başladıkları kalite yaklaşımlarını benimsemiş ve geliştirmişlerdir. Kaliteyi müşteriye söz vermek olarak tanımlayan Japonlar, bu sözün yerine getirilebilmesi için bizzat işçiler tarafından da bu sözün verilmesi gerektiğinin farkına varmış olmaları, 1962 yılında Ishikawa'nın işçi eğitimleri ve Kalite Kontrol Çemberleri çalışmalarını yapmasına neden olmuştur. Japonya'daki kalite çalışmaları o kadar başarılı olmuştur ki dünya ticaretinde hızla yükselmişler, 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik ve 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir. 20 yılda ihracatlarını 20 kat arttırarak

300 milyar dolar seviyesine gelmişlerdir (Efil, 1999: 19). Bu başarının altında, Deming'in Japonları eğitimlerin en başında, kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları durumunda dünya da kalite devrimi yapabileceklerine inandırmış olması ve onlara "eğer beni dinlerseniz, beş yıl içinde Batı ile rekabet edebilir duruma gelebilirsiniz. Eğer dinlemeye devam ederseniz ileri de Batı sizinle rekabet edebilmenin yollarını aramak zorunda kalacaktır" ifadesine Japonların sahip çıkmasının yattığı ileri sürülmektedir (Bozkurt, 2001: 48).

Deming ve Juran'ın fikirleri Amerika'da 1980'lere kadar yeterli ilgiyi görmemiştir. 1950 ve 1960'larda Amerikan sanayisi, sanayi ürünlerine yüksek rağbet gösteren dünya pazarlarına ürettikleri her şeyi satabilmekteydi. Amerikan ve birçok Avrupa üretim sanayisinin ilgi odağını, üretim ve karlılık artırmak oluşturmaktaydı. Ancak özellikle önde gelen Amerikan şirketleri pazarlarını ve pazar paylarını Japonlara kaptırdıktan sonra, 1970'lerin sonuna doğru toplam kalite yönetimi mesajını ciddi olarak dikkate almaya ve tüketicilerin neden Japon ürünlerini seçtiğini araştırmaya başlamışlardır. ABD'de dönüm noktasını, 1980'de NBC'nin hazırladığı "Japonlar Yapabiliyorsa, Biz Niye Yapamayalım?" belgeseli oluşturmuştur. Programın son bölümünde de Deming ve onun Japon ekonomik başarısına katkı işlenmiştir. Bu tarihten itibaren Deming ve Juran'ın mesajı, Crosby ve Feigebaum'un da dahil olduğu diğer toplam kalite uzmanlarının da görüşleriyle beraber ABD ve Avrupa'daki iş çevrelerinin ciddi bir şekilde ilham kaynağını oluşturmaya başlamıştır (Ensari, 2002: 15).

1980'li yıllarda gerek ABD'de gerekse Avrupa'da kalite konusunda yeniden yapılanmaya doğru ciddi adımlar atılmıştır. Kalite konusunda pek çoğu Amerikalı olan Deming, Feigenbaum, Juran ve Crosby gibi öncü kişileri özellikle Japon araştırmacılar olan Ishikawa, Imai, Taguchi ve Shingo'nun çalışmaları izlemiştir. 1987 yılında Uluslar arası Standartlar Organizasyonu (ISO) tarafından "ISO 9000 Kalite Sistem Standartlar" serisi yayımlanmıştır. Toplam kaliteye giden yoldaki önemli basamaklardan birisi olan 9000 serisi ile dünya çapında, kalite sistemleri kurma ve belgelendirme çalışmaları yaygınlaşmıştır (Ulaş, 2002: 12).

Kavrakoğlu'da (1998) günümüz kalite kavramının evrimleşmesini önemli tarih, olay ve katkı yapan kişilere göre aşağıdaki gibi sıralamaktadır (s.9):

- 1931 W. Shewart: İstatistiksel Kalite Kontrol (ABD)
- 1940 Stanford Seminerleri (ABD)
- 1950 E. Deming'ın Seminerleri (Japonya)
- 1951 Deming Kalite Ödülü (Japonya)
- 1952 "Kalite Kontrol" Dergisi (Japonya)
- 1954 J. Juran "Kalite Yönetimin Sorumluluğu" (ABD)
- 1954 Ulusal Radyo ile Japonya'da Kalite Eğitimi Yayınları
- 1956 A. Feigenbaum: Toplam Kalite Kontrol (ABD)
- 1960 G. Taguchi: İstatistiksel Deney Tasarımı (Japonya)
- 1961 K. Ishikawa: Formenler için Kalite Kontrol Dergisi (Japonya)
- 1962 K. Ishikawa: Kalite Çemberleri (Japonya)
- 1969 Kobe Steel: Quality Function Deployment (Japonya)
- 1970 S. Shingo: Poka – Yoke (Japonya)
- 1970 G. Taguchi: Quality Loss Function (Japonya)
- 1976 T. Ohno: Toyota Just-In-Time Sistemi (Japonya)
- 1980 G. Taguchi: Robust Design (Japonya)
- 1987 ISO 9000 Serisi
- 1990 ve sonrası Yaratılan Kalite

Günümüzün rekabetçi ortamında kendini geliştirerek değişen koşullara uyum sağlayan, özellikle müşteri tatminindeki değişimleri zamanında yakalayıp, hayatta kalmak ve başarılı olmak isteyen örgütler için TKY, esasen bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim felsefesi ve hatta bir yaşam tarzı olarak kabul görmektedir. Bu noktada TKY, diğer yönetim anlayışlarından ayrılmaktadır. Bu farklılığın doğmasına neden olan TKY'nin gelişim süreci "Kalite Anlayışının Evrimi" adıyla aşağıdaki şekilde verilmektedir (Yükçü,1999: 3):

1. **Evre** : Kontrol (muayene)
2. **Evre** : Kalite Kontrol (Önleme, İstatistikî Yöntemler)
3. **Evre** : Kalite Güvencesi / Toplam Kalite Kontrol (Önleme, ISO 9000, İstatistikî Yöntemler)
4. **Evre** : TKY (Yaşam Biçimi, Katılımcılık, Müşteri Odaklılık, Sürekli Gelişim, Sorun Çözme, Süreç Geliştirme, Yetki Devri, Yönetim Geliştirme)

### 2.3.3. TKY Felsefesi

Yönetim, bir bilim olarak anılmaya başlandıktan sonra Taylor'un "Bilimsel Yönetim" yaklaşımı ile başlayan "Klasik Yönetim Biçimi", çalışan insanı makinenin bir parçası gibi görüp "örgüt için iyi olan her şey insan için de iyidir" anlayışını benimsemiştir. Daha sonraki yıllarda başlatılan araştırmalar, örgütlerde öncelikle insana değer verilmesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Bunun sonucu olarak "Neo-Klasik Yaklaşım Biçimi" doğmuş, "insan için iyi olan her şey örgüt için de iyidir" anlayışı ileri sürülmüştür (Erturgut, 2007: 27).

1950'lerden sonra, "örgüt ve insan" unsurlarının aynı düzeyde düşünülmesi gerektiği ortaya çıkmış ve bu iki unsurun sentezi olan "Çağdaş Yönetim Yaklaşımı"ni ortaya çıkarmış ve günümüze kadar getirmiştir. Bir örgütün sahip olması gereken çağdaş yönetim anlayışının temel özellikleri; katılımcı, hedef birliği olan, çalışanların motive edildiği, bilgiyle donatılmış, kaliteli işgücünün ön plana çıktığı, planlı programlı ve sorumlu yöneticilerden oluşan dinamik bir örgüt yapısı şeklinde sıralanabilmektedir. Çağdaş yönetim yaklaşımı günümüzde bile hala kabul gören bu özelliklerin yanında, grup bilincini ve örgüt içindeki takım çalışmalarının verimliliğine fazla vurgu yapmaktadır. TKY'nin öncelikle Amerika da değil de Japonya'da kabul görerek başarılı olmasının en önemli nedenlerinden birinin grubun yarattığı sinerjinin bireyselliğin önüne geçmesi olduğu iddia edilmektedir. TKY felsefesinin özünde, kalitenin müşteri tarafından tanımlanmasının yattığı vurgulanmaktadır. Felsefeye göre müşteri tatmini sağlayabilmenin koşulu "sürekli gelişme"dir. Buna göre tüm çalışanların, bugünün dünden, yarının ise bugünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde hareket etmeleri gerekmektedir (Bayrak, 1999: 48).

TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasındaki en zor aşama, TKY'ne dayalı bir anlayışın başka bir ifade ile "kalite kültürü" nün oluşturulması, beslenmesi ve devam ettirilmesidir. Bir örgütün kalite kültürü, "örgütün dış ortamda yaşamını sürdürebilmek ve kendi iç ilişkilerini yönetmek için kapasitesini geliştirirken kalite ile ilgili değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümü" nü ifade etmektedir. Yapılan hareketler, roller,

davranışlar, tutumlar, normlar, değerler ve sistemler bu kültürün alt boyutlarını oluşturmaktadır (Erturgut, 2007: 28).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışının, kültür felsefesine dayalı bir strateji ve mükemmelle ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşımın temelinde; insan odaklı düşünme, her şeyi insana daha iyi sunma ve onu en iyi şekilde yaşatma öngörüsü ile şekillendirme gerekliliğinin yattığı iddia edilmektedir (Gürsoy, 2010: 21).

Top'da (2009), TKY'nin örgütsel bir kültür olarak ele alınabileceğini ve TKY'nin bu yönüyle teknik yönetim uygulamalarının çok ötesine uzandığını ileri sürmektedir. Vatandaş/müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için de tüm örgütün bir bütün olarak çalışmasını esas alan köklü bir değişime gereksinim duyulması, onun kültürel boyutunun çok önemli bir göstergesi olduğu belirtilmektedir. Bir örgütün TKY programını başarı ile gerçekleştirebilmesi için sahip olması gereken kültür, tabakalaşan bir dizi değer ve normun varlığı ile karakterize edilebilmektedir. Kültür, TKY programları içinde genel olarak iki kategoriye ayrılabilir. Birincisi TKY'nin prensip, norm ve değerlerine odaklanmadır. Yani kontrol edilmesi gereken değişkenler üzerine dayalıdır. Diğer de TKY'nin temel değişkenlerine odaklanmadır. Diğer bir anlatımla TKY'nin değer, norm ve prensiplerine dayanan dışsal çevre ile insan davranışlarının doğasına, insan ilişkilerine ve gerçeklere birlikte odaklanmadır. Bu değişkenleri kontrol etmenin ve değiştirmenin oldukça zor olduğu ileri sürülmektedir. Bundan dolayı TKY'nin özü, iş yapma anlayışında kültürel değişimdir ve uygulama da bu değişimin bir aracıdır. Ancak kültürel değişimin, kurumların en zor ve en uzun süreli uygulama alanı olduğu da ortaya konulmaktadır (s. 205).

Şimşek (2010) TKY'nin, örgütün etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile vatandaş/müşteri tarafından yönlendirilen, öğrenmeyi sağlayan ve kendisini vatandaş/müşteri tatminine adanmış örgütler kuran bir yönetim felsefesi olduğunu ifade etmektedir (s. 95).

Gürsoy ise (2010) TKY'nin, maliyet, kalite ve zaman üçlüsünü eş zamanlı olarak sağlayabilmek için başta insan faktörleri olmak üzere tüm kaynakları etkili olarak kullanıp rekabetçiliği sürekli kılmayı hedefleyen bir yönetim felsefesi olduğunu ileri

sürmektedir. TKY felsefesi; gelişme ve yeni buluşlar için tüm çalışanların katkısına, analiz, problem çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır. TKY anlayışı kapsamında, iyileşen performans ile kalite, verimlilik, emniyet, etkinlik ve ekonomiklik gibi çapraz fonksiyonel hedefleri tatminkâr bir şekilde yerine getirmek hedeflenmektedir. Bu noktada TKY, sürekli süreç iyileştirmeye hedeflenen disipline edilmiş yaklaşımı içinde, geçerli yönetim tekniklerini, tüm iyileştirme çabaları ile çağın araç ve gereçlerini bütün olarak seferberlik eden faaliyetlerin toplamı olarak görülebilmektedir. TKY ile çalışmaların genel amacı; uygun çalışma ortamı (yaratıcılık, sürekli bilgi edinme, dayanışma, ekip çalışması, insanın en önemli yatırım olduğu, ödüllendirme, teşvik) yaratarak, giderek artan bir kalitede malzeme ve hizmetin oluşturulması ile müşteri/vatandaşı tatmin etmek olarak ifade edilebilir (s. 22).

Aktan'da (1999) TKY'nin, örgütlerde "kalitenin" arttırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesi olduğu görüşündedir. Bu yönetim anlayışında hedef, vatandaşların/müşterilerin istek ve beklentileri doğrultusunda hizmet ve ürün kalitesinin yükseltilmesi ve verimliliğin arttırılmasıdır. Toplam kalite felsefesinde; verimliliğin artırılması, çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, örgütlerdeki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı örgütlerin tecrübelerinden yararlanılması (benchmarking), stratejik planlamanın yapılması gibi hedefler üzerinde durulmaktadır (s. 1)

TKY yaklaşımı, sadece ürün ve hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede karşılamak şeklinde bir çalışma anlayışı ve yönetim tarzı benimsenmesi gerektirmektedir (Uryan, 2002: 2).

TKY felsefesi üst yönetim de dahil tüm çalışanların katılımı, motivasyonun sağlanması ve sürekli gelişme ve eğitimle gerçekleşmektedir. Amaç, vatandaşa zamanında, onu mutlu edecek kaliteli hizmet götürmektir. Başta insan faktörü olmak

üzere, ayrıntıda sürekli gelişimi ilke edinen kuruluşlar TKY'ni gerçekleştirebilmektedir (Demirci, 2008: 22).

TKY, müşterilerin/vatandaşların ihtiyaçlarını her şeyin üzerinde tutarak en iyi şekilde karşılamaya çalışan bir yaklaşım biçimi olduğu kadar maliyetleri düşüren bir yönetim tarzı olarak da kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle TKY, hatalı mamul üretimini önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olup memnun olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyeti düşmektedir. TKY, mamul kalitesi veya üretilen her ne ise onun kalitesinden ziyade sisteminin tüm elemanlarının ve sistem içindeki tüm müşterilerin tatmin olduğu bir kalite sistemi olarak görülmektedir. Bu sistemin, en tepedeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar, tüm insanların bu sorumluluğu paylaştığı bir sistem ve çok yoğun bir şekilde insana yönelen bir sistem anlayışı olduğu kabul edilmektedir. Aynı zamanda TKY, üretim, mühendislik, pazarlama, satışlar ve tabii ki üst yönetimi kapsayan tüm fonksiyonları ve grupları çevreleyen bir iş felsefesi olarak da bilinmektedir. TKY için önemli olan müşteri isteklerinin karşılanması ve parola “devamlı gelişme”dir. TKY’ye göre yönetim, başarıları, özellikle daha etkin tasarımlarla sonuçlanacak devamlı gelişmeleri fark etmelidir. Çünkü başarıların fark edilmesi, daha yüksek performansın elde edilmesini sağlayacak, gruplar arası iletişim ise, yüksek kalite için gerekli dayanışmayı ve geri beslemeyi sağlamaktadır. (Şimşek, 2004: 95,97).

TKY modelinin esasının, “ilk defada doğruyu yapmak” olduğu, bu nedenle de müşterilerin/vatandaşların beklediği (hata beklentisinin ötesindeki) kalitenin, tasarım aşamasında gerçekleştirilebileceği ileri sürülmektedir. Bu kaliteyi tutturmak mümkün olsa da olmasa da, TKY şikâyetleri beklemeden yeni ve gelişmiş kalite arayışını sürdürmektedir. Her örgüt kendi TKY uygulama şeklini kendisi bulmalı ve bunun yönetim stratejisi ile bütünleşmesi gerekmektedir. Ancak bununla birlikte, bir kuruluşta TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için dört kavram ve uygulamanın yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması da gerekmektedir. Bu kavram ve uygulamalar yönetim anlayışındaki dört yenilik olarak da isimlendirilmekte olup, müşteri odaklık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur (Şimşek, 2004: 98-99).



### 2.3.4. TKY'nin Sağladığı Faydalar

TKY'nin temel amacının kuruluşlara, sürekli gelişmeyi öngören bir ortam sağlamak olduğu ifade edilmektedir. TKY, insan odaklı ve müşteri tatminini hedefleyen bir yönetim düşüncesi ve felsefesi olarak çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil, evlerinde, özel hayatlarında ve tüm sosyal ilişkilerindeki davranışlarını kapsayan geniş bir etki alanına sahiptir. TKY'deki diğer bir amaç da, sıfır hata yönetimine geçmektir. Kalite, üretim sonrası yapılan kalite kontrolleri ile değil üretim sürecinde gerekli müdahaleleri yaparak ürünün hatasız üretilmesiyle sağlanmaktadır. Başarılı TKY programları; somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem verme, performans değerlendirmesine olanak verecek ölçümler konusunda ısrar etme, bütünlük bir programa sahip olma, üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi gibi özellikler taşımaktadır (Tortop ve diğerleri, 2007: 282-283).

Tortop ve diğerleri (2007) ilgili kaynaklardan yararlanarak TKY'nin faydalarını aşağıdaki gibi maddeler halinde ifade etmişlerdir (s.283-284).

1. TKY ile kuruluşlarda çalışanların yeteneklerinden yararlanma ve bu yeteneklerin sürekli geliştirilmesi mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda TKY ile kuruluşlarda çalışanların yetenekleri ortaya çıkarılmakta ve yeteneklerin kuruluş amacına uygun olarak kullanılması mümkün olmaktadır. TKY ile kuruluşlarda çalışanların örgüt kültürü kazandıkları ve iş bilinçlerinin arttığı görülmektedir.
2. TKY sürekli yenilik çalışmaları gerektirdiği için kuruluş yöneticileri bu yenilikleri ve çağdaş gelişmeleri izleyebilmek için çok sayıda bilgiyi kullanmaktadırlar. Yöneticiler bu bilgiye ulaşabilmek için sürekli olarak bilgi ve bilişim ağlarından yararlanma gereği duymakta ve bu durum ise kuruluşların dünyaya açılmalarını kolaylaştırmaktadır.
3. TKY düzenli çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluş içinde bölümler ve çalışanlar arasında bilgi akışı bu şekilde düzenli hale gelmektedir.
4. Kuruluşlarda mal ve hizmet kalitesi çalışanların ortak sorumluluğundadır. Kalite konusunda çalışanların görüşü ve önerisi alınarak daha isabetli kararlar verilmesi mümkün olabilmektedir.

5. TKY takım çalışmasına dayalı çalışmayı gerektirmektedir. Kuruluşlarda takım çalışması sonucunda personel arasında işbirliği güçlenerek yönetime katılma daha kolay sağlanmaktadır.
6. TKY kuruluşlarda bir kalite bilinci öngördüğü için bu bilincin gerçekleşmesiyle bir kalite kültürü gelişerek ve kuruluşta bilimsel çalışmalara ağırlık verilerek rasyonel kararlar alınabilmektedir.
7. TKY yeniden yapılanmayı öngördüğünden, bu yolla kuruluşlarda yeni yönetim ve denetim sistemi kurulmasına katkı sağlanmaktadır. Bu durum kuruluşlara önemli faydalar sağlamaktadır.
8. TKY’de müşteri ve piyasa talep ve beklentilerini karşılayabilmek için insana daha çok yatırım anlayışına uygun davranmak gerekmektedir. İnsana yapılan yatırımla insan kalitesinin yükselmesi sağlanmakta ve mükemmel yolculukta önemli kazanımlar elde edilmektedir.
9. TKY değişimi ön planda tutarak kalite, maliyet, hız verimlilik, kar ilişkisine uygun davranılmasını öngörmektedir. Bu durum kuruluşların yüksek kaliteli hizmeti, daha düşük ve uygun fiyata piyasaya sunarak, sürekli ve dengeli büyümesini sağlamaktadır.

### 2.3.5. TKY’ye Yönelik Eleştiriler

Erkılıç (2007), “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması” adlı çalışmasında da görüleceği üzere TKY’ye yönelik eleştiriler ve genel nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

1. TKY çağcıl (çağdaş) bir yönetim yaklaşımıdır: Yönetim bilminde çağdaş yaklaşımlar, Klasik ve Neo-klasik (Davranışçı – Çevreci) yönetim yaklaşımlarının bir sentezi olarak ele alınmaktadır. Bu temel açıdan bakıldığında TKY, ne salt etkililik-verimlilik ne de salt insana-çevreye önem vermektedir. TKY sonuçlara yönlendirme, işlevsel liderlik, verilere dayalı olma ilkeleriyle daha çok bir bakıma Klasiklere özgü özellikler göstermektedir. Bunun yanı sıra müşteri odaklılık,

beklentileri karşılama, süreç yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürekli işlevsel eğitim ilkeleriyle de Neo-klasiklere özgü özelliklere sahiptir. Bu bakımdan TKY'nin sentezci çağcıl (çağdaş) bir özellik taşıdığını söylemek yanlış görülmemektedir.

2. TKY eklektik (seçmeci) bir yönetim yaklaşımıdır: Seçmecilik kavramıyla da anılan eklektizm, çeşitli yaklaşımlarca değer verilen öge ya da öğretileri birlikli bir sistem oluşturmak amacıyla bir araya getirme biçiminde tanımlanmaktadır (Cevizci 1999). TKY genel olarak birbiri ile çelişik ya da çelişik gibi görünen farklı yaklaşımlara özgü nitelikleri sistematik bir biçimde birleştirme özelliğine sahip olduğu görülebilmektedir. Ancak TKY'nde sistemsizlik yerine farklılıkları sistemlice bir araya getirme özelliği baskındır. Örneğin süreç yönetimi, sistem yaklaşımına; katılımcılık, davranışçı ve özyönetimci anlayışlara; verimlilik, klasiklere özgü olmasına karşın tüm bu özellikler TKY'nde birlikte ve sistemli bir birleşim halinde görülmektedir. TKY eklektik anlayışı üretim, tüketim ve bölüşüm süreçlerinde görülmektedir. Nitekim TKY, klasik etkililik-verimlilik ve sosyal paradigmanın (değerler dizisi) sentezini oluşturmaya çalışan bir anlayış olduğu ileri sürülebilir. İşgörenlere uygun destek oldukça insanlar gelişmeye ve verimliliğe açıktırlar ve ayrıca verimsiz ve etkisiz bir kurumun varlık olasılığı bulunmamaktadır. Kalite gelişimi de, yatay işlevsel bir çaba ve uğraş gerektirmektedir.

3. TKY, mesleki örgütlenmenin zayıflanmasına neden olabilir: TKY özellikle yönetime katılma, kalite çemberleri uygulamalarıyla örgütsel ve endüstriyel demokrasi özellikleri göstermektedir. Ancak katılım ve endüstriyel demokrasi gibi özellikler, genelde Neo-klasik ve çağdaş yaklaşımlarla gelişen sendika, oda vb. örgütlenmelere özgü anlayışlar olarak görülmektedir. Bu özelliklerin uygulamaya işveren tarafından konulması mesleki örgütlenmeleri işlevsizleştirebilir. Nitekim TKY'ne yönelik eleştirilerin genelde mesleki ve demokratik kitle örgüt odaklı olması bu kuşkuyu güçlendirmektedir.

4. TKY, üretim ilişkileri açısından politik bakış açısı eleştirilen bir yaklaşımdır: TKY yaklaşımı temel olarak maliyeti düşürmeyi ve verimliliği maksimize etmeyi amaçlamaktadır (Hodje ve diğerleri 2003). Özellikle üretimin toprak, emek ve sermaye fonksiyonlarının bulunması, bir meta (mal/ticaret malı/sermaye) olarak alım,

satım ve pazarlama olanaklarının bulunması ve bu öğelerin rekabete açılması nedenlerinden ötürü kurumların rasyonel ve ekonomik yönetilmesi bir zorunluluk olarak görülmektedir. Bu durum, kurumları TKY anlayışı ile üretimi artırarak en az maliyetle, en düşük fiyatla, en kaliteli mal veya hizmeti üretmeye zorlamaktadır (Boone & Kurtz 1996). TKY’nde kalitenin maliyet açısından niteliksiz ama ucuz gibi görünen işlerden daha ucuz olduğu görüşü hakimdir (Bartol & Martin, 1998). Ancak bu anlayışa göre elde edilen katma değer nasıl bölüşüleceği konusuna ilişkin kapitalist üretim, tüketim ve bölüşüm anlayışının egemen olduğu ileri sürülmektedir. Bu bağlamda TKY uygulamaları sosyalist görüşler tarafından eleştirilmektedir.

5. TKY kuram uygulama ikilemini aşmaya çalışan bir anlayış sergilemektedir: Tarihsel gelişim sürecinde yönetimlerin temel amacı kurumların insan, madde ve finansal kaynaklarını kurum amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik etkili ve verimli kullanmak olagelmıştır. Bu tanımda etkililik kurumsal amaçları gerçekleştirmek; verimlilik ise birim girdiden en yüksek düzeyde çıktı alma biçiminde benimsenmektedir. Bu gerçekliğe karşın kurumların en akılcı ve işlevsel olarak nasıl yönetileceği, yönetim tarihinin sürekli olarak en başat sorunu olarak hala gündemde bulunmaktadır. Gerçekten kuramsal bağlamda ifade edilen görüşlerin geçerliği uygulama olanağı ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan yönetim yaklaşımlarının uygulamada ne derece geçerlik kazandıkları özellikle TKY açısından oldukça önemli görülmektedir. Akademik dünya, genellikle kuramların uygulamada geçerlik bulamadığı gerekçesiyle eleştirilmektedir. Bu bağlamda TKY’nin sivil toplum örgütleriyle birlikte (Kalite dernekleri, ulusal ve uluslar arası kalite hareketleri vb.) eğitim, araştırma geliştirme ve ödüllendirme çalışmaları ile kuramın uygulamada işlerlik kazanmasını sağlamaya çalıştığı bir olgu olarak kabul görmektedir. Ölçme ve değerlendirme, müşteri odaklılık ve ödül süreçleri gibi çalışmalar, kuramın uygulamaya konulmasının birer araçları olarak bilinmektedir. Böylelikle TKY’nin, kuram ve uygulama ikilemini aşmaya çalıştığı ileri sürülmektedir.

## 2.4. Kamu Yönetimi ve Kamu İdareleri

Devletin, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin normlara uygun olarak yürümesini sağlayan; anlaşmazlıkları çözümleyen; kamusal mal ve hizmetleri üreten veya yöneten en üst egemen meşru gücü temsil ettiği kabul edilmektedir. Devletin hareket etme ve işleme aracı olan “kamu yönetimi” ise, siyasî sistemlerin ortaya çıkıp belirli programları yürütmeye başlamasından bu yana varlığını sürdürdüğü, genel bir kavram olan "yönetim" in bir bölümünü meydana getirdiği ve sistematik bir inceleme alanı olarak ise oldukça yeni olduğu ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2007: 2).

Kamu yönetimi, devlet ve ona bağlı olan kuruluşların faaliyet alanlarını belirlemek için de kullanılmaktadır. Kamu yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirebilmek için elinde hazır bulunan insan gücü, araç ve gereç, bilgi, tecrübe ve hedefleri belli düzen içerisinde bir araya getirebilme yeteneğini de kapsamaktadır. Bu sayede de siyasi iktidarlar, kamu yönetiminin kendilerine sağlamış olduğu teknik destek ile önceden planladıkları hedeflerine sağlıklı biçimde ulaşma imkânına sahip olabilmektedirler (Ergun, 2004: 6).

Aydın (2008) ise, “Kamu Yönetiminin” (Public Administration/Science), yönetim alanının bir alt kolunu oluşturduğunu, bir bilim dalı olarak teşkilatları sosyal, psikolojik ve teknik yönlerden incelediğini ve ülkemizde 1950’lerden itibaren ayrı bir bilim dalı olarak değerlendirilmeye başlandığını iddia etmektedir (s. 27).

18. yüzyıla gelinceye kadar olan süreçte kamu yönetimi alanının kaynaklarını, devletin işleyişini yorumlayanların ve yöneticilere danışmanlık yapanların, zaman zaman kaydettikleri ve kitap haline dönüştürdükleri gözlemlerinden meydana geldiği bilinmektedir. Platon’un “Devleti”, Aristo’nun "Politika"sı, İbni Haldun’un "Mukaddime"si, Machiavelli’nin "Hükümdar"ı ve Nizamül Mülk’ün "Siyasetname"si, hep bu nitelikteki eserler olarak kabul görmektedir. Fakat 18. yüzyıldan sonra kamu yönetimiyle ilgili bu anlayışın, yerini yavaş yavaş sistematik incelemelere bıraktığı ortaya konulmaktadır. Bu bağlamda devletin, yönetime ilişkin faaliyetlerinin sistematik bir şekilde incelenmesiyle ilgilenen ve Almancada "Yönetim Bilimi" anlamına gelen

"Kameralizm" in, 18. yüzyılda Almanya'da ortaya çıktığı ve Avrupa'da yayılmaya başlamış olduğu belirtilmektedir. Bu bilimsel hareketin, "yönetim" konusunu, önemli bir inceleme alanı olarak ele aldığı savunulmaktadır. ABD'de ve bütün dünya ise, 19. yüzyılın sonuna kadar bilimsel bir şekilde incelenmeye başlamamış olan kamu yönetimi, Amerikalı Woodrow Wilson'un "Yönetimin İncelenmesi" (The Study of Administration) isimli makalesinin 1887'de yayınlanmasıyla, gerek ayrı bir akademik disiplin, gerekse Siyaset Bilimi'nin bir alt dalı olarak, özel bir ilgi alanı haline geldiği ifade edilmektedir (Eryılmaz, 2007: 2).

Kamu yönetiminin akademik bir disiplin olarak tanımı " kamu bürokrasisini ve onun mal ve hizmet sunduğu halkla olan ilişkilerini anlamaya ve geliştirmeye yönelik pratik ve teoriden meydana gelen bir disiplindir" şeklinde yapılmaktadır. Bu disiplinin, devletin yürütmeye ilişkin kolunun daha etkili ve verimli işlemesini sağlayacak düşünce, örgüt, personel, kamu politikaları, uygulamalar ve yöntemlerle ilgilendiği, ayrıca bir akademik disiplin olduğu kadar, aynı zamanda, kamu politikalarını oluşturma ve bunları uygulama, planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon, denetim, sevk ve idare gibi eylem ve işlemlerden meydana gelen faaliyetler bütünü olduğu belirtilmektedir (Eryılmaz, 2007: 7).

Kamu yönetimi, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde, olayların ve nesnelerin, oluşum, yapı ve gelişimindeki nedensellikleri açıklamaya çalışan, olguları, mantıksal düşünceyi temel alan, tarihsel ve çözümleneci nitelikte bilgi düzenini belirleyen yönetim bilimini içerecek biçimde tanımlandığında; devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda etkinlikte bulunan ve bürokratik mekanizmayı oluşturan kişilerin ve grupların davranışlarıyla ilgili alanı belirlemektedir. Kamu yönetimi bir başka yönüyle, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde örgütlenmiş insan gücü ve araç-gereçler ile bunların yönetimini içermektedir. Bir başka deyişle, kamu yönetimi, kamu siyasalarının yürütülmesi için gerekli bireysel ve grupsal çabaların eşgüdümleşmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kamu yönetiminin en belli başlı görevinin, hükümetin günlük işlerini yürütmek olduğu ortaya konulmaktadır. Üçüncü bir yönüyle de kamu yönetiminin, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu organların oluşturduğu siyasaları uygulayan örgütler bütünü anlattığı ifade edilmektedir (Ergun, 2004: 5-6)

Gözübüyük'e (2004) göre, kamu yönetimi kavramı bir örgüt, öteki etkinlik olmak üzere iki anlamda kullanılmaktadır. Dar anlamda yönetim, yalnız yürütme alanındaki kuruluş ve etkinlikleri içerirken; geniş anlamda yönetim, yasama ve yargı alanlarındaki kuruluş ve etkinlikleri de içermektedir. Kamu kuruluşları, yönetsel etkinlikleri yürütmek için oluşturulmaktadır. Bunlar ise, genel yönetim (merkezi yönetim ve taşra kuruluşları), yerel yönetimler (il özel idareleri, belediyeler, köyler), özerk kurumlar, meslek kuruluşları, denetim ve danışma kurumlarıdır (s.1-2).

Kamu yönetimi, yönetim alanının belirli sınırları içinde olan spesifik (çok özel/özelliikli) bir alanı olarak da tanımlanabilmektedir. Bu alanda daha çok, temsil yönü güçlü olan, siyasal organlarca belirlenen kamu politikalarının yürütülmesi süreçleri görülmektedir. Aslında uygulamada kamu yönetimi pratiği, bireyin resmi süreçte faaliyeti olarak da değerlendirilebilmektedir. Bu doğrultuda kamu yönetiminin genel olarak üç anlamı olduğu söylenmektedir. Birincisinin, devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda eylemde bulunan kişilerin ve grupların davranışlarıyla ilgili alan olduğu; ikincisinin, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde örgütlenmiş insan gücü ve araç/gereç ile bunların yönetimi olduğu; üçüncüsünün ise, kamusal politikaların oluşturulmasında, siyasal karar organlarına teknik destek sağlayan ve bu politikaları uygulayan örgütler bütünü olduğu belirtilmektedir (Özer, 2012: 25)

Örnek (1994) ise kamu yönetimini, devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevleri, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yerine getiren yönetim dalı olarak tanımlamaktadır. Ayrıca kamu yönetiminin, devlet aygıtının yasama ve yargı dışında kalan kısmı ve genel amacının kamuya yararlı olmak olduğunu, kamunun ihtiyaçlarını gidermek için, topluma ve onu oluşturan bireylere hizmet götürmeye çalıştığını ifade etmektedir. (Örnek, 1994:9)

Chandler ve Plano'da (1988) kamu yönetimini, kamu politika ve kararlarını oluşturmak, uygulamak ve yönetmek amacıyla, kamu kaynaklarının ve personelinin organize edilmesi ve eşgüdümünün sağlanması olarak tanımlanmaktadır (s. 29).

Kamu yönetimi kavramı Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde ise “Devletin yönetim faaliyetlerinin yararlı ve verimli bir biçimde düzenlenmesiyle uğraşan bilim dalı” olarak ifade edilmektedir. Buradan hareketle kamu yönetiminin kamu bürokrasisi aracılığıyla yürütme erkini (kudretini) kullandığı ve devletin kaynakları ile finanse edilen faaliyet ve programları örgütlediği ve yürüttüğü söylenebilir (Gülise, 2007: 8).

Waldo (1955) ise, kamu yönetimini kısaca tanımlayabilmenin olanaksız olduğunu belirtmiş olmakla birlikte kamu yönetiminin, “kamu yönetimi insanların ve malzemelerin devletin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak şekilde örgütlenmesi ve yönetilmesi” ve “devlet işlerini yönetme bilimi ve sanatı” olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, kamu yönetiminin tanımlanması için gerekli ilk adımı ussal (akla uygun/yalnız akla dayanan/akli/rasyonel) eylemi şu şekilde tanımlayarak atmaktadır; ussal eylem, istenen amaçlara mümkün olan en az kayıpla ulaşabilmek için bilinçli olarak belirlenen eylemdir. Kamu yönetimi uygulaması, ulaşılmak istenen kamusal sonuçların maksimize edilebilmesi amacıyla kullanılacak araçların sürekli olarak yeniden belirlenmesi ve değerlendirilmesi eylemini gerektirmektedir. Yönetim bilimi için geçerli birçok özellik kamu yönetimi disiplini için de geçerli kabul edilmektedir. Bunlar, zaman ve hareket etütlerinden başlayarak, karar verme kuramlarına kadar birçok bilimsel çalışma disiplinin ussal eylemle olan ilişkisini açıkça ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla kamu yönetimi sürecinin bütünü hem kuramsal hem de uygulama ayaklarını kapsayacak şekilde ussal eylemi içermektedir (s.2).

Kamu yönetimi gelişmiş ülkelerde bir faaliyet ve bir meslek olmanın ötesinde kamu kesimi ile ilgili çalışmaları içermektedir. Bu kapsamda gündeme gelen kamu politikası, kamu yönetimi ve işletme yönetimi; yönetim bölümlerinin nasıl organize olduğu, sürecin nasıl işlediği, politikalar sayesinde mal, hizmet gibi çıktıların nasıl elde edildiği gibi bilgiler içeren ortak bir noktada birleşmektedir. Kamu kesimi ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında kamu yönetimi, kamu politikası, işletme yönetimi arasında sıkı bir ilişki olduğu görülse de, tüm bu yaklaşımlar birbirine yakın olmasına rağmen akademik alanda bir sınırlılık söz konusudur. Kamu yönetimi, yönetim içerisindeki diğer alanlar arasında kendisine has doğası sayesinde ayrı bir konuma sahiptir. Kamu yönetiminin doğası örgütsel kamu disiplininde önemli farklılıkların oluşmasına



neden olmaktadır. Bu farklılıkların en önemlisi kamu yönetiminin çalışanları ile diğer yönetim alanlarındaki çalışanlar arasında bulunmaktadır (Özer, 2012: 26-27).

Kamu yönetiminin, disiplinler arası köprü görevini yapan ve çeşitli disiplinlerden gerekli olan kısımları alan ve bunları kamusal sorunların çözümüne uygulayan bir disiplin olduğu savunulmaktadır. Kamu yönetiminin, İktisat'tan Hukuk'a, Siyaset Bilimi'nden İşletme Bilimi'ne kadar uzanan geniş bir yelpazedeki bilim dallarının kesişme noktasında yer aldığı, Siyaset Bilimi, Sosyoloji, Sosyal Psikoloji ve İşletme Bilimi gibi disiplinlerin de kamu yönetiminin gelişmesine katkıda bulunan bilimlerden bazıları olduğu belirtilmektedir (Eryılmaz, 2007: 7). Her ne kadar kamu yönetiminin sınırları geniş de olsa, sonuçta siyasal, sosyal ve ekonomik bir alan içerisinde kaldığı da ileri sürülmektedir (Eren, 2011: 73).

Kamu yönetiminin amacının, yönetimi meydana getiren unsurların, statü, örgüt, işlev ve davranışlarını olduğu gibi tanımlamak ve açıklamak olduğu ileri sürülmektedir. Kamu yönetimi önce, ulusal devlet yönetimi, yerel yönetimler, kamu iktisadî teşebbüsleri ve benzeri yönetim örgütlerinin, yasal, teknik, sosyal, beşerî ve siyasî bütün yönlerinin genel bir görüntüsünü ortaya koymakla işe başlamaktadır. Bu da kamu yönetiminin tanımlayıcı ve betimleyici özelliğini meydana getirmektedir. İkinci aşamada kamu yönetimi, yönetim örgütlerinin varlık nedenlerini açıklamak, geliştirilmesini sağlamak ve işleyişlerini iyileştirmek, örgütlerdeki çalışanların davranışlarındaki ortak noktaları belirlemek ve bu davranışların arkasındaki gerçek nedenleri araştırmak; somut olayları, sistemli görüş ve şemalar haline getirmekle ilgilenmektedir. Bu da kamu yönetiminin teorik işlevini oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2007: 8)

Ayrıca, kamu yönetiminin bir diğer amacının da, hükümetin ve onun yönettiği toplumla ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesini sağlamak olduğu kadar, toplumsal ihtiyaçlara daha duyarlı kamusal siyasaların oluşturulmasını özendirmek olduğu belirtilmektedir. Bu amaca hizmet etmek için de etkililiğe, verimliliğe ve yönetilenlerin insan olarak ihtiyaçlarını sağlamaya yönelik yönetsel uygulamalara başvurulduğu, bunun nedeninin de kamu yönetiminin, kendisini çevreleyen toplumun siyasal sisteminin bir alt sistemi niteliğinde olmasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, devletin temel

fonksiyonları yasama, yürütme ve yargı olduğu, yürütmenin bir bölümünü oluşturan kamu yönetimi de, bu süreçte daha çok hükümetin günlük ve rutin işlerini yerine getirmekle görevlendirildiği iddia edilmektedir. Hükümetin siyasal kararları aldığı ve başlattığı, kamu yönetiminin ise yasama ve yürütmenin aldığı kararları uygulamakla görevli olduğu belirtilmektedir (Özer, 2012: 25-26).

Yetim'e (2011) göre kamu yönetiminin amaçlarından biri de kamu düzenini kurmak ve sürdürmektir. Kamu düzeninin sağlanmasında sosyal değerler, inançlar, gelenekler, tutum ve davranışlar ile sosyal normların önemi büyüktür. En büyük sosyal örgüt olan devletin kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları, işleyişi ve yönetimi doğrudan insan unsuru ile ilgilidir. Bu yüzden kamu yönetimi, oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan toplumun sistematik bir biçimde incelenbilmesi ile de ilişkilidir (s. 56).

Kamu yönetimi, siyasilerin belirlediği amaçları gerçekleştirmek üzere, karar verme ve bireyleri yönlendirme sürecinde kamu kuruluşlarının bu amaçları gerçekleştirmesi için de kullanılmaktadır. Aslında kamu örgütlerinin, bireylerin ve örgütsel görevlerin verimli ilişkilere dönüştürülmeleri için oluşturulmuş yapılar olarak görülmektedir. (Ergun, 1997:5).

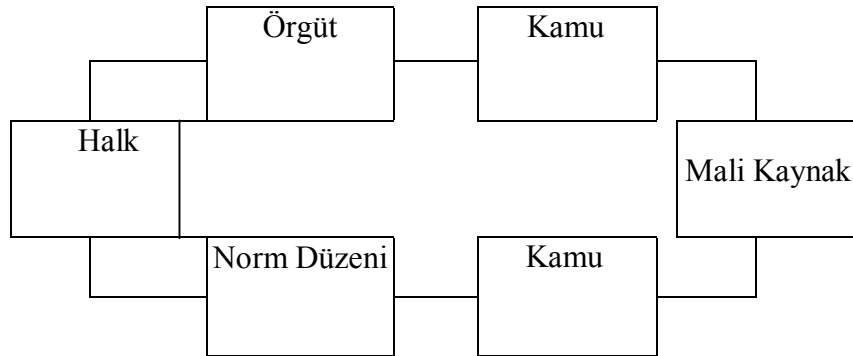
Bu itibarla kamu yönetiminin temelde iki yönü bulunduğu ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi "**işlevsel**", diğeri ise "**yapısal**" yöndür. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları (yasaları) ve kamu politikası kararlarının uygulama sürecidir. Genel kurallar, bu süreç vasıtasıyla ferdi olayların çözümüne ilişkin özel kararlara dönüşmektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi, geniş anlamdaki yönetim sektörünün siyasî ortamında yer almaktadır. Bu yönüyle kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir ve böylece siyasî sürecin bir parçasını oluşturmaktadır. Kısaca kamu yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi süreci olarak görülebilmektedir. Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel görünümünü yansıtmaktadır. Her devlet, yasalarla belirlenen görevlerini yerine getirmek için ulusal ve yerel düzeyde çeşitli örgütlenmelere gitmektedir. Bu kamu örgütleri, devletin yapısal yönünü meydana getirmektedir. Bu örgütlerin temel amacı, anayasa ve yasalarla belirlenen işlevleri

yerine getirmektir. Siyasî iktidarlar bu örgüt vasıtasıyla amaçlarını ve programlarını gerçekleştirmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi siyasî organların yürütmeye ilişkin koludur, devlet ve toplum düzeninin temel dayanağıdır. Devlet ve toplum düzeninin varlığı ve sürekliliği her şeyden önce kamu yönetiminin kesintisiz işlemesine bağlı olduğu kabul edilmektedir (Eryılmaz, 2007: 6).

Kamu yönetiminde örgüt yapısı analiz edildiğinde ise, devlet otoritesinin yerine getirilmesinde üç temel fonksiyonun etkili olduğu görülmektedir. Bunlar, öncelikli olarak belirli uyuşmazlıkların çözümünde hukuku kullanan ve kişilerin haklarını koruyan yargısal otoriteler, ikincisi yönetsel otoriteler olarak bilinen ve devletin yönetme iradesinin yerine getirilmesinde genel olarak görev yapan kuruluşlar, üçüncüsü ise bilimsel, teknik ve ticari faaliyetlerde ülke genelinde hâkim konumda olan yönetsel otoritelerdir (Özer, 2012: 29).

Ayrıca kamu yönetimi, devlet ve toplum düzeninin kesintisiz olarak işlemesi ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretilip halka sunulmasına ilişkin bir sistem olarak da ifade edilmektedir. Her sistemde olduğu gibi kamu yönetimi sistemi de çeşitli elemanlardan meydana gelmektedir. Aşağıdaki Şekil 3'de de görüldüğü üzere kamu yönetiminin birinci elemanı, bir ülkede yaşayan tüm bireylerden, çeşitli üretici ve tüketici gruplarından, siyasî liderlerden, yasama organı üyelerinden ve baskı gruplarından oluşan halktır. Kamu yönetiminin ikinci elemanı, kamu mal ve hizmetlerinin üretilmesi ve halka sunulmasında temel araç ve yönetim hizmetlerinin merkez elemanı olan örgüttür. Devletin işlemesinde temel araç olan örgüt, hizmetlerin türüne ve niteliğine göre, merkezî ve yerel düzeyde olmak üzere konumlanmaktadır. Kamu yönetiminin üçüncü elemanı, toplumsal sorunları tanımlama ve bunların çözümlerini belirleyen kamu politikasıdır. Bu da kanun yapma (koyma), idarî düzenlemeleri gerçekleştirme, alternatif çözüm önerileri arasında seçim yapma ve sorunları çözecek en uygun yöntemleri belirleme işleriyle ilgilidir. Kamu yönetiminin dördüncü elemanı, bir ülkede, anayasa, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler ve idari kararlar ile bunlara ilişkin yargı makamlarının kararları ve içtihatlarından meydana gelen norm düzenidir. Kamu yönetiminin beşinci elemanı kamu yönetiminin yapacağı işlerin belirleyici unsurunu meydana getiren malî kaynaktır. Kamu yönetiminin altıncı

elemanı ise, örgütü harekete geçiren ve işleten kamu görevlileridir (Eryılmaz, 2007: 8; Özer, 2012: 27) .



Şekil 3. Kamu Yönetiminin Elemanları

#### 2.4.1. Kamu Kurum ve Kuruluşları

Toplumun varlığı ve sürekliliği, o toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine bağlıdır. Bu ihtiyaçlar, toplumsal işbölümü sonucu oluşan mesleki uzmanlaşma, üretimin bölümlere ayrılması ve görevlerin dağıtılması ile oluşan örgütlenmeyi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda kamu yönetimi toplumun tümünün teşkilatlanması ile oluşan, yasama, yürütme ve yargıyı da içine alan bir yönetim sistemi olarak düşünülebilmektedir. Ancak, toplumsal işbölümü sonucu oluşan örgütlenmede hem bir kısım işlerin bireysel ya da örgütsel olarak özel kişiler tarafından yürütülmesi hem de yasama ve yargıya ilişkin hizmetlerin kendi bünyelerinde yönetim kuram ve ilkelerine göre yürütülmesinden dolayı kamu yönetimi, toplumun genel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetleri yürüten kamu kurum ve kuruluşlarının etkili ve verimli işleyişlerine ilişkin yönetim, kuram, kavram ve ilkelerini içermektedir (Genç, 1998: 97).

Her toplum, kendi yapısına ve niteliklerine uygun siyasi ve hukuki bir teşkilatlanmaya giderek ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaktadır. Devlet, toplumun büyümesi ve karmaşık bir yapıya sahip olması sonucu teşkilatlanma ihtiyacını duyması ile oluşmuştur. Devletin yapmak zorunda olduğu hizmetlerin çoğalması, bu hizmetleri yürütecek teşkilatın da büyümesine ve farklı biçimlerde örgütlenmesine yol açmıştır.

Kamu yönetiminin örgütlenmesi, kamu hizmetlerinin gerektirdiği kaynak ve imkânları belli bir sisteme bağlamak ve bu sistem içerisinde görev, yetki ve sorumlulukları belirleyerek sisteme işlerlik kazandırmak ihtiyacından doğmuştur. Kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesini sağlamak amacıyla, mevcut imkânları ve kaynakları örgütleyerek bir sistem meydana getirmektedir (Genç, 1998: 97).

İnsanların gereksinimlerinin bir kısmı gerçek kişiler tarafından karşılanabilirken gereksinimlerinin diğer bir kısmı gerçek kişilerin bir araya gelerek düşünce ve güçlerini birleştirmek suretiyle oluşturdukları birlikler tarafından karşılanmaktadır. Diğer bir kısım gereksinimler ise kişiler ve kişilerin oluşturdukları birliklerle giderilememekte; bu durumda toplumun oluşturduğu ve adına devlet denen örgütlenme bu tür gereksinimleri karşılamaktadır. Genel amacı kamuya yararlı olmak olan kamu yönetimi, devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli hizmetleri, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yerine getirmektedir (Polatoğlu, 2003: 59).

Kamu yönetiminin sürekliliği asıldır ve kamu yönetiminin belli baslı görevi hükümetin günlük işlerini yürütmektir. Yasama, yargı ve yürütmenin bir kısmı (hükümet), bir süre çalışmasa ve faaliyetlerini durdursa bile, yönetim işlediği sürece devlet ve toplum düzeninin devam ettiği fakat yönetim durursa, o zaman toplum düzeninin sarsılacağı ve anarşi ortamının oluşacağı iddia edilmektedir. Bu nedenle kamu yönetiminin bünyesinde, ülkenin her yanına yayılan ve kişilerin hemen her an ilişki içinde buldukları sürekli görev yapan kurum ve kuruluşları bulunmaktadır (Genç, 1998: 18)

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları, 20. yüzyılın ortalarında batılı ülkelerde uygulanan klasik yönetim (Taylor, Fayol ve özellikle Weber) anlayışıyla hiyerarşik bir örgütsel yapıya sahip olarak görülmektedirler. Böyle bir yapı içerisinde görev, yetki ve sorumluluklar, yukarıdan aşağıya doğru açık, kesin ve zincirleme bir şekilde tanımlanmaktadır. Ast, üstünün kim olduğunu ve kendi yöneticisinin uyguladığı kural ve politikaların ne olduğunu bilmekte, böylece organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasında tam bir uyumluluk ve dikey koordinasyon sağlanmaya

çalışılmaktadır. Yetki, bir merkezde toplanarak, yönetim felsefesine uygun olarak dağıtılmaktadır. Kurumlarda; birbirine bağlı kademelerden oluşan ve aşağıya inildikçe yetki ve sorumluluğun azaldığı, yukarı doğru çıkıldıkça arttığı bir hiyerarşik yapı, işbölümü ve uzmanlaşma ve denetim özellikleri görülmektedir. (Ökmen ve Dönmez, 2005, 51).

Sosyal bir gelişme ile bugünkü şeklini almış olan devletin amacı, fertler için lüzumlu ve yararlı olan işleri başarmak, insanların mutluluğuna çalışmak, hukuki deneyimi ile kamu hizmetlerini görmektir. Devlet genel hizmetleri görürken yapısına en uygun olan sistemi kabul etmekte ve uygulamaktadır. Genel olarak yönetim siyaseti bakımından uygulanan birbirine karşı iki sistem vardır. Bunlardan birisi kamu hizmetlerinin yalnız bir merkezden idare edilmesidir ki buna yönetim siyasetinde merkezden yönetim denmektedir. Öbürü ise kamu hizmetlerinin çeşitli merkezler arasında bölünerek her birinin ayrı bir merkez tarafından yönetilmesidir ki buna da yerinden yönetim isimi verilmektedir (Versan, 1986: 72).

Merkezi hizmetler bakanlıklarca, yerel hizmetler ise yerel yönetimlerce yürütülmektedir. Ayrıca, devletçe ulusal düzeyde yürütülmekte olan birçok hizmet, bakanlık yapıları içinde görülmeyen özel statülü kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu tür kuruluşlar hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları olarak adlandırılmaktadır. Ancak hangi hizmetlerin merkezi, hangi hizmetlerin yerel olduğu zaman zaman tartışıldığı gibi, uygulamalar ülkeden ülkeye de değişim göstermektedir. Bu nedenle, bir örgütler bütünü olan kamu yönetimi; merkez, taşra, hizmet, yerinden yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarının tümünü ve bunların etkinliklerini içerdiği belirtilmektedir (Genç, 1998: 16).

Kamu kuruluşları bir bölgede yaşayan kimselerin hepsini ilgilendiren kamu hizmetlerini gören tüzel kişilerdir. Örneğin, il, belediye ve köy bu kısma girmektedir. Kamu kurumları ise belli bir veya birkaç kamu hizmeti gören teşekküllerdir. Üniversiteler, bilim kurumları, meslek kurumları, ekonomik ve endüstriyel hizmetleri gören kurumlar gibi. Başka bir deyimle kamu kuruluşlarının görev alanı bir bölge ile sınırlıdır. Bu kuruluşlar, o bölgede çeşitli kamu hizmetleri görmektedirler. Kamu kurumlarının görev alanı ise bir veya birkaç belli hizmetle sınırlanmıştır. Kamu

kurumlarından yalnız bir kısmı devlete ait bir hizmeti gördüğü için devlete bağlıdır. Bir kısmı ise bir kamu kuruluşuna ait hizmeti yaparlar ve o kamu kuruluşuna bağlı bulunurlar. Şu halde görülüyor ki, devletten başka kamu kuruluşları yer bakımından yerinden yönetimin, kamu kurumları ise hizmet bakımından yerinden yönetimin yarattığı tüzel kişilerdir. Kamu kuruluşlarıyla kamu kurumlarının birleşik nitelikleri kamu hizmeti görmeleri ve tüzel kişiliğe sahip olmalarıdır. Ayrıldıkları nokta ise kamu kuruluşlarının görev alanlarının bir bölgeyle, kamu kurumlarının ise bir hizmetle sınırlandırılmış olmasıdır (Versan, 1986: 95-96).

Her ülkenin kamu yönetimi sistemi, başta anayasa ve yasalar olmak üzere, kültürel, sosyal, siyasal, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisi altında şekillenmekte ve gelişmektedir. Söz konusu faktörler, bir ülkenin daha çok iç şartlarıyla ilgilidir. Bu iç şartlar nedeniyle kamu yönetiminin örgüt yapısının ve işleyişinin ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermesi doğal görülmektedir. Anayasada belirtilen örgütlenme ilkelerine göre kamu yönetimi sistemi, “merkezden yönetim” ve “yerinden yönetim” kuruluşları olarak iki ana gruba bölünmektedir. Merkezden yönetim kuruluşları ise, kendi içinde "başkent örgütü" ve "taşra örgütü" olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Eryılmaz, 2007: 91)

Gözübüyük (2004) ise, ülkemizde mevcut olan yönetsel teşkilâtı aşağıdaki şekilde sıralamaktadır (s. 22-23):

A- Genel Yönetim Kuruluşları: Devletin esas yönetsel teşkilâtına genel yönetim denmektedir. Aynı kuruluşları ifade için “merkezi idare” ya da “merkez yönetimi” deyimini de kullanılmaktadır. Genel Yönetim de kendi arasında iki büyük gruba ayrılmaktadır. Bunlardan biri genel yönetimin “merkez”, diğeri “taşra” teşkilatıdır. Genel Yönetimin merkez teşkilatı Cumhurbaşkanı, Başbakan, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıkları içine almaktadır. Genel Yönetimin taşra teşkilatına gelince, bu kuruluşlar da iki grupta toplanmaktadır. Bunlardan biri, “mülki yönetim kademeleri” denen, il, ilçe ve bucak yönetimleri; diğeri, birkaç ili içine alan “bölge yönetimleri” dir.

B- Yerel Yönetim Kuruluşları (Mahalli İdareler): Ülkemizde yerel yönetimler, anayasamızın da belirttiği gibi, üç kademeli olarak teşkilatlandırılmıştır. Bunlar, “il özel yönetimleri”, “belediyeler” ve “köyler” dir. Bunlar, genel yönetimin dışında,

özerklikleri olan yerel kuruluşlardır. Bunlara ek olarak, bazı mahalli hizmetleri gören, fakat “yerel yönelim” niteliğini taşımayan bir de “mahalle yönetimleri” bulunmaktadır.

C- Hizmet Yönetim Kuruluşları: Belli hizmet alanları ile uğraşmak üzere, genel yönetimin ve yerel yönetimlerin dışında kalan çeşitli kamu kuruluşlarından bazıları, özerk kurumlar şeklinde teşkilatlanmıştır. Bunlar kendi işlerini özerk olarak kendi organları eliyle yürüten kuruluşlardır. Bunlar arasında Üniversite gibi öğretim ve araştırma kurumları, TRT gibi yayım kurumu, sosyal sigortalar, emekli sandığı gibi sosyal kurumlar bulunmaktadır. Bunlara “hizmet yönünden yerinden yönetim kuruluşları” da denilmektedir.

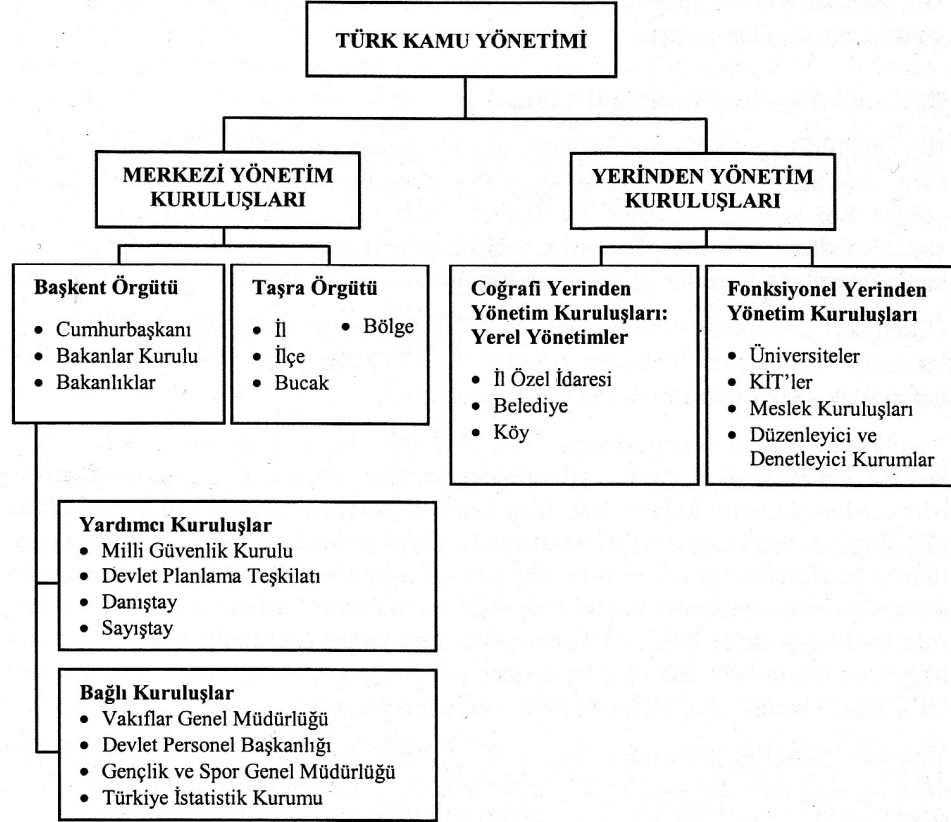
D- Meslek Kuruluşları: Avukat, doktor, mimar, mühendis gibi toplumda önemli rolü olan meslek mensupları, kanun emriyle zorunlu üyelik esasına göre meslekî dernekler şeklinde teşkilatlanmışlardır. Bunlar, toplumsal yaşamdaki etkileri nedeniyle özel denetim isteyen mesleklerdir. Anayasamız bu gibi kuruluşlara, «kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları» denmektedir.

E- Denetleme ve Danışma Kuruluşları: Bunlar faal yönetimin dışında kalan, denetleme ve danışma görevlerini yürüten genel yönetime yardımcı olan kuruluşlardır. Danıştay, Sayıştay, Devlet Denetleme Kurulu, Devlet Plânlama Teşkilatı, Milli Güvenlik Kurulu gibi.

F- Özel Hukuk Yapılı Kuruluşlar: Kamu yönetimi ile ilgili bazı kuruluşlar, özel hukuk alanında uygulanan teşkilat biçimlerinden yararlanılarak kurulmuşlardır. Bunun için de, çoğu kez anonim ortaklıklardan yararlanılmaktadır; Merkez Bankasında olduğu gibi.

Örgütlenme ilkelerine göre ortaya çıkan Türk Kamu Yönetiminin yapısı genel hatlarıyla aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Eryılmaz, 2007: 92).





Şekil 4. Türk Kamu Yönetiminin Yapısı

## 2.4.2. Kamu Yönetimi Anlayışı

Kamu yönetimi anlayışı geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve yeni kamu yönetimi anlayışı olmak üzere iki yönetim modeline ayrılmakta ve günümüzde geldiği konum itibariyle de yönetişim ve iyi yönetişim kavramlarıyla da ifade edilebilmektedir.

### 2.4.2.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

“Geleneksel” veya “eski” olarak nitelendirilen kamu yönetimi anlayışı 19. yüzyılın ikinci yarısında gerçekleştirilen reformlarla başladığı, 1920’li yıllarda biçimsel şeklini aldığı, 20. yüzyılın son çeyreğine kadar da büyük bir değişime uğramadan devam ettiği ve kamu yönetiminde geçerli olan hâkim değerler dizisi olduğu kabul edilmektedir. Bugün her ne kadar “geleneksel kamu yönetimi” olarak adlandırılrsa ve birçok açıdan yetersiz olduğu için yoğun eleştirilere hedef olsa da bu modelin kuşkusuz

kendinden önceki döneme göre başlı başına büyük bir reform hareketi olduğu ve “modern” kamu yönetimini temsil ettiği ifade edilmektedir. Böyle olmakla birlikte bugün kamu yönetimi alanında eski paradigmadan (değerler dizisi) yeni bir paradigmaya dönüşümün yaşandığı konusunda 1990'dan beri literatürde yoğun bir tartışma yaşanmakta ve bu bağlamda “yeni kamu yönetimi” geleneksel paradigmadan kopuşu temsil etmektedir (Sözen, 2005: 16).

Aşağı yukarı eşzamanlı olarak ortaya çıkan Sanayi Devrimi ve Fransız Devrimiyle bir yandan siyasal alanda eski pasif halka göre daha aktif, hareketli, hakkını arayan vatandaş anlayışı gelişmiş, öte yandan da, kamu yönetimi ve diğer sosyal alanlarda yine daha canlı, daha yoğun kamusal etkinlikler ile sosyal ve ekonomik hayatın hemen her alanına devlet müdahalesi söz konusu olmuştur. Yirminci yüzyılın son çeyreğine kadar büyük ölçüde egemen olan bu anlayış, bu yüzyılın ortalarında zirveye ulaşmış ve kamu kurumlarının büyümesi, çeşitlenmesi ve hizmetlerin tür ve hacim bakımından artmasıyla sonuçlanmıştır. Yürütmenin örgüt ve faaliyetlerinden oluşan kamu yönetimi refah devleti (welfare state) anlayışının gelişmesiyle birlikte çoğalan kamusal işlevler adeta, özellikle Batı'da devletin ne yapmaması değil ne yapması gerektiği anlayışına dayanmıştır. Bu büyüme ve müdahaleciliğin aşırı boyutlara varması devleti siyasal alanda sevimsizleştirdiği gibi kamu yönetimi alanında da kırtasiyecilik, verimsizlik ve hantallık gibi olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Kamu yönetimi alanında bu dönemin öne çıkan özellikleri bürokrasi, katı hiyerarşi ve merkeziyetçilikle gizlilik ve kurallara aşırı bağlılık olarak belirtilmektedir (Bilgiç, 2003: 27).

Geleneksel kamu yönetiminin temel mirasının Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Winslow Taylor'un görüş ve düşüncelerine dayandığı genel kabul görmektedir. 19. yüzyılda gerçekleştirilen reformlarla birlikte ABD'de Wilson ve Taylor, Avrupa'da da Weber'in görüşlerinin etkisiyle geleneksel kamu yönetiminin şekillendiği ileri sürülmektedir. Wilson 1887'de, yönetimin siyasetten ayrılması gerektiğini, siyasal açıdan sorumlu olanların kamu politikalarını belirledikten sonra, bunları uygulama görevinin “yönetim bilimi” alanındaki bilgili, uzman ve tarafsız olan kamu görevlilerine geçtiğini ve onların da bu uygulama görevini mümkün olan en etkin biçimde yerine getirebileceklerini savunmaktadır. Taylor'da 1911'de “çeşitli yöntemler

ve uygulamalar içinde her zaman birisi diğerlerinden daha hızlı ve daha iyidir” yani her iş için en iyi “tek bir doğru” vardır anlayışını ortaya atmış ve yönetimin görevinin de bilimsel yöntemler kullanarak bunları bulmak olduğunu belirtmiştir. Weber ise 1922’de, bürokrasinin en etkili örgütlenme biçimi olduğunu düşüncesini ileri sürmüş ve bürokrasinin Taylor’un “bilimsel yönetim” ilkelerinin uygulanmasını olanaklı kılan ideal bir örgütlenme biçimi olabileceği ifade etmiştir. Bu görüş ve ilkelerin geleneksel kamu yönetimini karakterize eden unsurların oluşmasını sağladığı iddia edilmektedir (Sözen, 2005: 18).

Eryılmaz (2007), geleneksel yönetim anlayışının yönetim literatüründe, kamu yönetiminin yapısında ve işleyişinde yakın zamanlara kadar egemenliğini koruduğunu ve bu anlayışın dayandığı temel ilke ve düşüncelerin aşağıdaki gibi dört grupta toplanabileceğini ileri sürmektedir (s.16-17):

1. Birinci ilke kamu yönetiminin yapısı ile ilgilidir. Geleneksel kamu yönetimi, büyük ölçüde Weber’in kavramlaştırdığı bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Bu model, ayrıntılı kurallara ve biçimselliğe dayalı, gayrişahsî, katı hiyerarşi, kariyeri esas alan ve büyük ölçüde merkezîyetçi nitelikler taşımaktadır. Bu ilkelerin kamu yönetiminde, tarafsızlığı, verimliliği ve etkinliği sağlayacağı varsayılmıştır. Kamu sektörü, uzun süre bu ilkelerin etkisi altında kalmış ve bunlara katı bir şekilde bağlılık, örgütleri işletmenin en iyi yolu olarak görülmüştür.
2. İkinci ilke, devletin kamusal mal ve hizmetlerin üretim ve dağıtımında, kendi örgütleri (bürokrasi) vasıtasıyla doğrudan görev alması gerektiği düşüncesidir. Devlet, refah devletinin ya da başka düşüncelerin etkisiyle bu alandaki rolünü arttırmış ve büyümüş, birçok mal ve hizmetin üreticisi olarak ekonomide önemli bir ağırlık kazanmıştır. Doğrudan mal ve hizmet üretimi ve bunların dağıtımı konusunda standart prosedürler belirlenmiştir. Kamu görevlilerinin faaliyetleri ayrıntılı düzenlemelere tabi kılınmıştır. Kural ve prosedürlere aşırı bağımlılık ortaya çıkmıştır. Yönetim, toplum ve bireylere hizmet etmek yerine, kuralları ve normları, amaçlara bakılmaksızın katı şekilde uygulamayı bir yöntem haline getirmiştir.

3. Üçüncü ilke, siyasi ve idari konuların birbirinden ayrılabilmesi görüşüdür. İdarenin ya da kamu yönetiminin görevi, talimatları ve kuralları uygulamaktan ibarettir. Siyasa ya da stratejileri belirleme yetkisi, siyasi liderliğe aittir. Siyasiler, kamusal alanda yapılacak olanları belirler, kamu yöneticileri de bunları uygulamaktadırlar. Kamu yönetimine, siyasi kurumlara ve yöneticilere kesin bir itaat görevi verilmiştir. Böylece kamu yönetimi, denetim altına alınmış ve sorumluluğu da temin edilmiş olabilmektedir. Kamu kurumlarının denetimi, merkeziyetçi yöntemle, hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı bir şekilde yapılmaktadır. Bu denetimde, kurumların misyonları, performans hedefleri ve maliyetleri ikinci planda kalmakta, piyasa mekanizması dikkate alınmamaktadır. Denetimde esas olan, yasal ve finansal ilkelere uyulup uyulmadığının kontrol edilmesidir. Bu denetim biçimi, kamu bürokrasisinin yine kendi içindeki bürokratik organlarca yürütülmesi esasına dayanmaktadır. Hizmetlerde, "nitelik" ten çok "nicelik" önem taşımaktadır. Siyaset ve yönetimin birbirinden ayrılabilmesi ya da ayrılması gerektiği görüşü başlangıç itibariyle, Wilson'un, 1887'de yayınlanan "The Study of Administration" (Yönetimin İncelenmesi) adlı makaleye dayanmaktadır.
4. Dördüncü ilke, kamu yönetiminin, yönetimin özel bir biçimi olduğu ve özel kesimin yönetiminden oldukça farklı olduğu düşüncesidir. Böyle olunca kamu yönetiminin, profesyonel bir bürokrasi ve çalışanların hayat boyu istihdamına göre düzenlenmesi gerekmiştir. Bu yönetim aygıtı, her siyasi iktidara eşit olarak hizmet etmek gibi bir siyasi tarafsızlığa sahip olması gerekmektedir. Bu anlayışa göre biçimlenen kamu yönetimi, "toplum" a karşı doğrudan sorumluluğu ya da "piyasa" ya karşı duyarlılığı (yok ya da zayıf) olmayan, daha çok siyasilerin ve bürokratların talimatlarına göre işleyen bir nitelik göstermiştir. Geleneksel kamu yönetimi, uygulamada bürokratik ve siyasal yönetim biçimine dönüşmüştür.

Denhardt ve Denhardt (2000) geleneksel kamu yönetiminin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (s. 551-552):

1. Kamu yönetimi siyasi açıdan tarafsızdır. Tarafsız yetkinlik (neutral competence) temel değerdir.

2. Kamu yönetimi, hizmetlerin doğrudan sunumuna odaklanmıştır. En iyi örgütsel yapı merkeziyetçi bürokrasidir.
3. Kamu programları, idarenin takdir yetkisini olabildiğince sınırlandırmak için yukarıdan aşağıya işleyen denetim mekanizmaları yoluyla yürütülür.
4. Bürokrasiler mümkün olduğunca kapalı sistem olmayı tercih ederler. Bu da vatandaş katılımını sınırlandırır.
5. Verimlilik ve rasyonalite kamu örgütlerindeki en önemli değerlerdir.
6. Kamu idarecileri politika yapımında merkezi rol oynamazlar; daha çok kamu politikalarının etkin bir biçimde uygulanmasından sorumludurlar.
7. Kamu idarecilerinin işi, Gulick'in ileri sürdüğü planlama, örgütlenme, personel alımı, yöneltme, eşgüdüm, raporlama ve bütçeleme işlevleridir.

Sonuç olarak geleneksel kamu yönetiminin, siyaset ve yönetimin birbirinden ayrılması, yapılanma modeli olarak Weber'in bürokrasi kuramının temel alınması ve kamu yönetiminin özel kesim yönetiminden farklı olduğu düşünceleri temelinde görülebileceği ileri sürülebilir.

#### **2.4.2.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Postmodern yönetim anlayışı ve yönetişim kavramı ile ve hatta bir açıdan toplam kalite yönetimi ile de ilişkili bir konu olan yeni kamu yönetimi anlayışı (new public management), 1980'lerde başlayıp 1990'larda gelişen bir anlayış olarak kabul edilmektedir. Ekonomik ve yönetsel sistemin yapı ve faaliyetlerindeki değişimi yorumlayan, yönlendiren ve geleneksel yönetim düşüncesine bir alternatif olarak ortaya çıkan bir yaklaşım olarak görülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkışı genellikle ekonomik, mali, sosyal ve siyasal etkenlere bağlanmaktadır (Aydın, 2008: 143).

Eryılmaz (2007), 1980'li yılların sonlarına doğru gelişmiş ülkelerde ve özellikle Anglo-Sakson (İngilizce anadilli) coğrafyada kamu sektörünün yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya çıkmaya başladığını ifade etmektedir. Bu yaklaşım ya da anlayış, "işletmecilik" (manageralism), "yeni kamu işletmeciliği" (new public management) ve

"piyasa temelli kamu yönetimi" (market-based public administration) ya da "girişimci idare" (entrepreneurial government) gibi kavramlarla ortaya konulmaktadır. Bu yaklaşımı savunanların, "yönetim" (administration) ile "işletme" (management) kavramı arasındaki farkı vurguladıkları belirtilmektedir. Onlara göre "yönetim" kavramı, "işletme" kavramından daha dar bir anlama sahiptir. Yönetim, süreçlere, yöntemlere ve kurallara uygun olarak işleri sevk ve idare etmektir. İşletme ise, yalnızca talimatlara ve yönergelere göre iş yapmak yerine, hedefleri ve öncelikleri belirleme, bunların başarılmasına yönelik uygulama planları yapma, insan kaynaklarını etkin kullanma, performansı değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu ifade etmektedir. Daha çok "Yeni Kamu İşletmeciliği (new public management)" kavramı kullanılmakla birlikte, ülkemizde kamuya yönetimine yönelik olarak daha kolay anlaşılabilmesi açısından "yeni kamu yönetimi" terimi kullanılması tercih edilmektedir (s, 17).

Ergun (2004), "yeni kamu yönetimi" anlayışını, kamu yönetimi alanında dikkati çeken en önemli uluslararası eğilimlerden birisi olduğunu ve bu akımın temel göstergesinin daha çok siyaset biliminin sınırları içinde kalan kamu yönetiminin, işletmecilik biliminin sınırları içine çekilmesi ve dört başka yönetsel mega eğilimle ilgili olduğunu ileri sürmektedir. Bu eğilimlerin ise başlıca, kamu harcamaları ve personel yönünden devletin büyümesinin yavaşlatılması ya da durdurulması; her şeyin devlete dayandırıldığı bir sistemden özelleştirme ya da özelleştirme benzeri bir sisteme geçiş; kamu hizmetlerinin üretilmesinin ve dağıtılmasının geliştirilmesinde bilişim teknolojilerinden yararlanılması; daha uluslararası hatta uluslararası bir gündeme geçilerek geleneksel tek ülke ve ulus devlet anlayışından uzaklaşılması olarak ortaya koymaktadır (s.366).

Eryılmaz (2007), yeni kamu yönetimi anlayışının özelliklerini genel olarak aşağıdaki dört maddede toplamaktadır (s.22-24):

1. Weber'in bürokrasi modeline dayalı örgütsel yapıya karşıdır, esnek örgüt ve yumuşak hiyerarşiyi ve adem-i merkeziyetçiliği önerir.

2. Devletin faaliyet alanının küçülmesini (minimal devlet) yani devletin rolünün değişmesini, girişimci ruha sahip olmayı, katılımlı yönetimin olmasını, piyasa mekanizmalarının olmasını ve müşteri-odaklı olmayı önerir.
3. Hizmette niteliğe, etkinliğe ve verimliliğe önem verir ve müşteri merkezli hizmet anlayışına ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapar.
4. Sadece siyasal otoriteye değil, halka karşı da sorumlu yönetim anlayışını, yani yönetimde açıklığı savunur.

Hood (1991) ise, yeni kamu yönetiminin unsurlarını genel olarak aşağıdaki gibi yedi grupta toplamaktadırlar (s. 4-5):

1. Kamu kesiminde yöneticiye geniş yönetme serbestliğinin tanınması,
2. Performans ölçümü yapılması,
3. Sonuçlara, prosedürlerden daha çok önem verilmesi,
4. Kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluk,
5. Kamu kesiminde rekabetin artırılması,
6. Büyük yapıli organizasyonların, optimal (en uygun) büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi,
7. Kamuda, özel kesim yönetim tekniklerinin uygulanması.

Osborne ve Gabler'de (1993), yeni yönetim anlayışını savunanların, devlete aşağıda belirtilen rolleri yüklediklerini ortaya koymaktadırlar (Akt. Eryılmaz, 2007: 23)

1. Devlet, mal ve hizmet üreten firmalar arasında rekabeti geliştirmelidir.
2. Devlet, yönetimde bürokrasinin yaptığı kontrolü, topluma aktarmak suretiyle vatandaşları yetkilendirmelidir.
3. Devlet, kendi kurumlarının performansını, dikkatleri girdilerden çıktılara (sonuçlara) yönlendirmek suretiyle ölçmelidir.

4. Kamu kurumlarını, onların hedefleri, misyonları yönlendirmeli, onların kuralları ve düzenlemeleri yönlendirmemelidir.
5. Kamu kurumları, çevrelerini "müşteriler" olarak yeniden tanımlamalı ve onlara seçenekler sunmalıdır.
6. Kamu kurumları, problemleri ortaya çıkmadan önce önlemelidir. Problem ortaya çıktıktan sonra düzeltici hizmet sunmak iyi bir yaklaşım değildir.
7. Kamu kurumları, enerjilerini, sadece para harcamak için değil, para kazanmak için de kullanmalıdır.
8. Kamu kurumları, katılnalı yönetimi kapsayacak şekilde otoritelerini desantralize (yerelleştirme) etmelidir.
9. Devlet, bürokratik mekanizmalar yerine, piyasa mekanizmalarını tercih etmelidir.
10. Devlet, dikkatini yalnızca kamu hizmetlerinin hazırlanması ve sunulmasına yoğunlaştırmamalı, fakat aynı zamanda toplumsal sorunları çözmek için kamu, özel ve gönüllü kesimler arasında katalizör görevi yapmalıdır.
11. Kamu yöneticileri, kaynak tüketen kişiler değil, kaynak üreten girişimci ruha sahip insanlar olmalıdır.

Eryılmaz (2007), aşağıdaki tabloda geleneksel yönetim ile yeni yönetim anlayışının karşılaştırmasını ortaya koymaktadır (s.26)



Tablo 2. Geleneksel Yönetim ile Yeni Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

|                    | <b>Geleneksel Yönetim</b>  | <b>Yeni Yönetim</b>  |
|--------------------|--|--|
| <b>Yapı</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katı Örgüt Yapısı</li> <li>• Merkeziyetçi</li> <li>• Katı Hiyerarşi</li> <li>• Geniş Merkez</li> <li>• Hizmet Devleti</li> <li>• Büyük Ölçekli Yapı</li> <li>• Bürokrasi Yönelimli</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esnek Örgüt Yapısı</li> <li>• Âdem-i Merkeziyetçi</li> <li>• Yumuşak Hiyerarşi</li> <li>• Dar Merkez - Geniş Çevre</li> <li>• Minimal Devlet</li> <li>• Küçük Ölçekli Yapı</li> <li>• Piyasa Yönelimli</li> </ul>   |
| <b>Roller</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetim (Administration)</li> <li>• Örgüt Merkezli</li> <li>• Kurallara Bağlı Yakından Kontrol</li> <li>• Sevk ve idare</li> <li>• Sabit Ücret</li> <li>• Bürokrat Tipi Yönetici</li> <li>• Az Yetkili Yönetici</li> <li>• Gizlilik</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme (Management)</li> <li>• Müşteri-Vatandaş Merkezli</li> <li>• Performans Hedefli Denetim</li> <li>• Yönetişim</li> <li>• Performansa Bağlı Ücret</li> <li>• Girişimci Yönetici</li> <li>• Yetkilendirilmiş Yönetici</li> <li>• Şeffaflık</li> </ul>      |
| <b>İlkeler</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetlerde Nicelik</li> <li>• Üst Yöneticiye Bağlı Değerlendirme</li> <li>• Kapalı Enformasyon Kanalları</li> <li>• Yetkiyi Toplayan</li> <li>• Risk Almakta İsteksiz</li> <li>• Kuralcı ve Kırtasiyeci</li> <li>• Girdi ve Süreç Odaklı</li> <li>• Birey Yönelimli</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hizmetlerde Kalite</li> <li>• Çok Yönlü Değerlendirme</li> <li>• Açık Enformasyon Kanalları</li> <li>• Yetkiyi Paylaşan</li> <li>• Risk Almakta İstekli</li> <li>• Vizyon Sahibi ve Esnek</li> <li>• Çıktı ve Sonuç Odaklı</li> <li>• Ekip Yönelimli</li> </ul> |
| <b>Politikalar</b> |  |  |

#### 2.4.2.3. Yönetişim ve İyi Yönetişim

Yönetişim (governance) kavramı, “yeni kamu yönetimi anlayışı” ile ilişkilidir ve yeni gelişmekte olan ülkelere göre yeniden düzenlenmiş şekli, iyi yönetişim (good governance) olarak kavramlaştırılmaktadır. Yönetişim kavramının sözlük anlamının ise,

“bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapı ya da düzen” olduğu belirtilmektedir (Aydın,2008:139-140)

Verimlilik, sorumluluk, katılım ve etkinlik, 1970'lerin sonlarından itibaren kamu yönetimi alan yazınında üzerinde en fazla durulan ilkeler olmuşlardır. Bu ilkeler, birbirleriyle ters düşmemekte, aksine birbirini tamamlamaktadırlar. Kamu yönetimini hem verimli, hem de yaptığı işlemler, eylemler ve aldığı kararlardan dolayı sorumlu hale getirecek bir fikri çerçeveye ihtiyaç bulunmaktadır. Böyle bir çerçeveyi de, yönetişim (governance) kavramının sunduğu ileri sürülmektedir. Yönetişimin, kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks (karmaşık) bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılan bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Burada, merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütleri, özel girişimciler ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dâhil edilmesi söz konusu olmaktadır. Yönetişim kavramı, toplumu yönlendirmek ve yönetmek konusunda sorumluluk dengesinin devletten sivil topluma doğru kaymakta olduğuna işaret etmektedir. Başka bir anlatımla yönetişim, kamu yönetimini, devletin ve siyasal iktidarın faaliyetleri ile sınırlandırmamakta, bunlarla birlikte özel sektör ve sivil toplum örgütlerini de yönetimin vazgeçilmez aktörleri olarak kabul etmektedir (Eryılmaz, 2007: 27).

Çukurçayır (2003) ise yönetişim yaklaşımının, demokrasi, sivil toplum, etkin yönetim, küreselleşme, ekonomik kalkınma ve sosyal devlet kavramlarını temel alarak ve bu kavramları bağdaştırarak, ulusal yönetim ve uluslar arası ilişkiler için daha kabul edilebilir ve işlevsel bir model ortaya koyduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, değişen ve dönüşen toplumsal ve siyasal formlara uygun yeni ilkeler ortaya koyduğunu, yönetimde ve siyasette önemli açılımlar sağladığını ve değişen toplumun beklentilerine karşılık verdiğini ve böylece de bireyi, toplumu, siyaseti ve yönetimi yeniden tanımladığını savunmaktadır (s. 271).

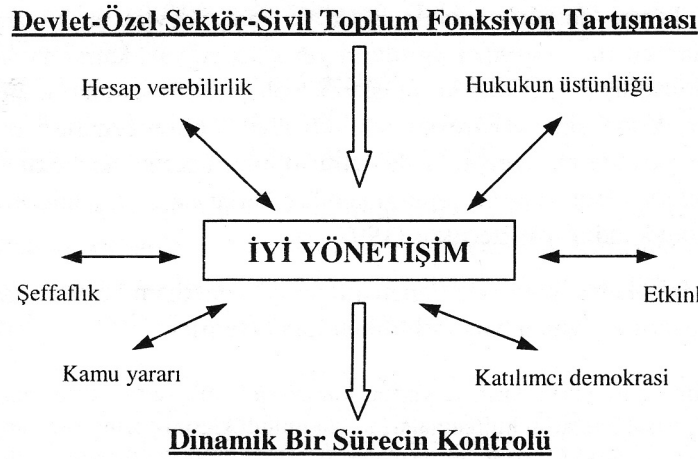
Yönetişimin, yönetimleri kamu hizmetlerinin piyasalaşmasına odaklanan dar bakış açısından uzaklaştıran, kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluşlar arasında işbirliği ve ortaklığı esas alan birlikte yönetim anlayışının bir ürünü olduğu belirtilmektedir. İyi

yönetişimin (good governance) ilkeleri de, genel yönetim literatürü ile büyük benzerlikler göstermektedir. Bunlar, çok partili demokrasi, insan haklarına saygı, hukukun üstünlüğü, kamu yönetiminde verimlilik, sorumluluk ve açıklık, piyasa ekonomisi ve yoksullukla savaş şeklinde özetlenebilmektedir. İyi yönetim, bir anlamda Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) anlayışının bazı yetersizliklerini telafi etmek için geliştirilmiş ve gelişmekte olan ülkelere göre yeniden düzenlenmiş şeklidir ve yeni kamu yönetimi anlayışına birkaç ilke eklenmesiyle meydana gelmektedir. İyi yönetim için iyi işleyen bir hukuk devleti, şeffaf karar alma süreci, hesap sorma/hesap verme mekanizmalarının varlığı, güçlü bir sivil toplum ve yerinden yönetim koşullarının mevcut olması gerekmektedir (Eryılmaz, 2007: 27-28).

Ergun'a (2004) göre ise yönetim, yurttaşların ve yurttaş gruplarının çıkarlarını korumalarını, yasal haklarını kullanmalarını, yükümlülüklerini yerine getirmelerini ve farklılıklarını göstermelerini sağlayan mekanizmaları, süreçleri ve kurumları içermektedir. İyi yönetim (good governance), katılmalı, saydam ve sorumlu olarak vurgulanmaktadır. Bunların yanında etkili ve eşitlikçi olduğu, hukukun üstünlüğünü gözettiği de belirtilmektedir. İyi yönetişimin, siyasal, toplumsal ve ekonomik önceliklerin toplumda geniş ölçekli uzlaşmaya dayanmasını ve kaynakların dağıtımında en yoksulun ve en savunmasızın karar verme sürecinde sesinin duyulmasını güvenceye aldığı ileri sürülmektedir. Özellikle sivil toplum örgütlerinin karar alma sürecindeki rolünün, bu kavramı biçimlendirdiği savunulmaktadır. Fakat halkın karar alma sürecine katılmasının pek çok yararı olmakla birlikte, bir takım sınırlılıklarının da olduğu bilinmektedir. Öncelikle karar sürecine kimlerin, ne ölçüde katılması gerektiğini belirlemenin güçlüğü ortada bulunmaktadır. Ayrıca elde edilen gücün yetersiz kalmasının, insanların kendi çıkarlarını toplumsal çıkarların önüne koymasının, uzmanlık bilgisinden yoksun olmanın getireceği bir takım sakıncalarında bulunduğu düşünülmektedir (s. 335).

Yönetişimin olumsuzlukları bir anlamda iyi yönetim kavramı ile ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle, devlet-özel sektör-sivil toplum arasındaki bir fonksiyon birleştirmesini açıklayan iyi yönetim kavramını daha iyi anlayabilmek amacıyla aşağıdaki şekli incelemekte yarar bulunmaktadır. Yönetişim ve iyi yönetim anlayışı ile bu şekilde gösterilen kamu ve özel sektör ile sivil toplum örgütleri arasında

bir iş bölümü söz konusu olduğuna göre, bu fonksiyonel birleştirmenin iyi çalışması halinde kamu yönetimi ve toplum endeksli birçok sorun çözümlenmiş, bu anlamda hizmette nicel ve nitel verimlilik ve etkinlik, şeffaflık ve kamu yararı sağlanmış ve ayrıca halka karşı sorumluluk, hukukun üstünlüğü ve yönetimde demokratiklik önem kazanmış olmaktadır. İyi yönetişimin yapısı şekil olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir (Aydın, 2008: 142-143).



Şekil 5. İyi Yönetişimin Yapısı

### 2.4.3. Kamu Hizmeti Kavramı

Hizmet kavramı, işletmelerin doğrudan doğruya ya da bir takım mallarla birlikte tüketiciye sundukları elle tutulmayan, gözle görülmeyen, kolaylıkla ortadan kaldırılabilen ve kalite yönünden standart hale getirilemeyen soyut bir ürün olarak tanımlanmaktadır. Hizmetleri mallardan ayıran özellikler, soyut olmaları, elle tutulamamaları, dayanıksız olmaları, üretildikleri anda tüketilmeleri (eş zamanlılık), birbirleriyle benzeşmeyen türden (heterojen) olmaları, insanlar aracılığıyla sunulabilmeleri ve ölçülemez nitelikte olmalarıdır (Saran, 2004: 64).

Kişi ya da grup çıkarlarının dışında, bunlardan farklı veya bunların üstünde olup, kamu hizmetlerinin kamuya yönelik olarak gerçekleştirildiğinin bir göstergesi olan

"kamu yararı", herkese ve ülkenin geneline yönelik olarak sağlanan yarar olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir faaliyete "kamu faaliyeti" niteliği kazandıran ve kamu hukukuna uygunluğun bir ölçüsü olarak değerlendirilen kamu yararı, genellikle "toplum yararı" kavramı ile eş anlamda kullanılmaktadır. Bununla birlikte, toplum yararı kavramının yer yer "refah devleti ilkesi gereğince yürütülen devlet politikalarında gözetilen yarar" anlamında ülkede yaşayan tüm insanların çıkarlarıyla ilgili olarak daha genel çerçevede kullanılması da söz konusu olmaktadır (Saran, 2004: 67).

Devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetimi ve denetimi altında genel kolektif ihtiyaçları karşılamak, kamu yararı sağlamak için yürütülen, kamuya sunulmuş bulunan, sürekli ve düzenli faaliyetlere kamu hizmeti denilmektedir. Kamu hizmetinin nitelikleri, bunun devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimi altında kurulan ve işleyen bir teşebbüs olması, genel ve kolektif ihtiyaçları karşılaması, gidermesi ve kamu yararını sağlamak için kurulmuş bulunması; kamuya sunulmuş olması; sürekli ve düzenli bir şekilde işlemesi gibi hususlardır (Versan, 1986: 72).

Kamu hizmeti kavramı hukuki olarak da, "bir kamu kurumunun ya kendisi tarafından ya da yakın gözetimi altında özel girişim eliyle kamuya sağlanan hizmet" olarak tanımlanabilmektedir (Gözübüyük, 2004: 27).

Kamu hizmetleri, kamu yararına dayalı olarak, toplumun ortak ihtiyaçlarını, huzur ve güvenliğini sağlamak ve toplumsal refahı arttırmak amacıyla, devlet tarafından veya devletin gözetimi altında diğer özel ya da kamu tüzel kişileri tarafından sunulmaktadırlar. Hizmetin kamuya yönelik olması nedeniyle bireysel çıkarların değil, ortak toplumsal çıkarların korunması söz konusu olmaktadır. Bazı kamu hizmetleri toplumun tamamının faydalandığı (tam kamusal), bazıları ise, toplumun bir bölümünün faydalandığı (yarı kamusal) hizmetler olarak görülmektedir. Diğer taraftan insanların bir arada yaşamalarından doğan adalet, iç ve dış güvenlik, eğitim, sağlık, çevrenin korunması gibi toplumsal ihtiyaçları karşılayan hizmetler, devletin asli işlevleriyle ilgili olmaları nedeniyle doğrudan doğruya kamunun hizmet tekeli altında bulunmaktadırlar. Buna karşılık, ulaşım, posta, haberleşme hizmetleri ve KİT'ler tarafından üretilen diğer

hizmetler, kamu kesimi tarafından özel kesimle birlikte aynı piyasa şartları altında sunulabilmektedirler (Saran, 2004: 68).

Kamusal doktrine (öğreti) göre kamu hizmeti, yönetimin, hatta devletin varlık sebebi olarak görülmektedir. Devletin varlık sebebi, toplumun iyiliğine çalışmak kamu için lüzumlu ve faydalı olan işlere girişmek olarak belirtilmektedir. Çoğu kamu hukuku ve yönetimi kitaplarında devlet, kamu hizmetlerini veren kurumların bütünü olarak görülmektedir. Kamu kesiminin ürettiği mal ve hizmetler kamusal ya da yarı kamusal nitelikteki ürünlerdir. Bunlar; faydası ülke geneline yayılmış, bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetlerdir. Bu ürünlerin faydası bölünemez, kullanıcılara göre fiyatlandırılmaz ve fiyatını ödemeyenler bu mal ve hizmetten mahrum edilemezler. Yarı kamusal mal ve hizmetler, faydası belirli bir bölge ya da toplum kesimi ile sınırlı ve bölünemez olan ortak ürünler şeklinde ifade edilmektedirler (Ökmen ve Dönmez, 2005: 41).

Gözübüyük (2004), kamu hizmetlerinin çeşitlerini genel olarak yönetsel, iktisadi, sosyal, bilimsel-teknik-kültürel olarak 4 grup olarak ifade etmekte ve kamu hizmetlerinin genel ilkelerini süreklilik, değişkenlik-uyum, eşitlik ve tarafsızlık şeklinde belirtmektedir (s. 27).

#### **2.4.4. Kamu Kurum Kültürünün Sorunları**

Kurumsal kültür, çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmakta ve kurum üyelerine bir kimlik sağladığı, sosyal kültürün birçok özelliğini de taşıdığı ifade edilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarının kültürel yapısını genel olarak bürokratik kültürün oluşturduğu ve bu kültüründe bürokratlarca gelecekteki bürokrat nesillere aktarıldığı iddia edilmektedir. Bürokratik kültürün ise, kapsam olarak birbirinden farklı fakat birbirleriyle kesişen siyasal, kamusal ve yönetsel alanlardan oluşan bir çevre ve görevler bütününe sahip olduğu belirtilmektedir. Siyasal alanı, kanun koyucu ve yürütme organı olarak seçilmiş politikacıları; kamusal alanı, toplum ve toplumdaki tüm çıkar gruplarını; yönetsel alanı

ise kurum çalışanları ve diğer kamu kurumlarındaki çalışanlarla olan ilişkileri kapsadığı vurgulanmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 53).

Bu bütünsel ilişkiler içerisinde bürokratlar, kendilerini toplumdaki ayıran ve seçkinlik eğilimini yansıtan birtakım davranış kalıpları ve sembolleri geliştirdikleri, kamu kurumlarına son 100-150 yıllık dönemden miras olarak kalan ve yıllarca uygulanan hiyerarşik yapının, klasik yönetim anlayışı ve bürokratik kültürün birçok sorun oluşturduğu ortaya konmaktadır. Bu sorunların da kamu kurumlarında vatandaş odaklı mal ve hizmet üretmesini engellediği savunulmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 53)

Çeşitli çalışmalarda (Arslan, 2005; Eryılmaz, 2007; Genç, 1998; Kartal, 2011; Kutlu, 2006; Özer, 2012; Taşkın ve Ekici, 2006; Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü [TODAİE], 2009) kamu kurum kültürünün sorunlarının genel olarak merkeziyetçi bürokratik yapı, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, yönetimde tutuculuk, kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma ve kayırmacılık, yolsuzluk ve rüşvet ve de aracılar yoluyla işlemleri yürütme olduğundan bahsedilmektedir.

Dinçer ve Yılmaz'da (2003) kamu yönetiminin sorunlarını genel olarak yönetim düşüncesi ve yapısında yetersizleşme, aşırı büyüme ve merkezileşme, kamu denetim sisteminin etkisizleşmesi, kamu personel rejiminin krizi, israf ve yolsuzluklar, kamu mali yönetiminde kriz ve borç yönetimi şeklinde ifade etmektedirler (s. 81-105).

Cameron, Sutton ve Whetten (1988) ise, kamu kurumlarının vatandaşlarına kaliteli mal ve hizmet üretmesini engelleyen on iki sorun tespit ettiklerini ve bunların da aşağıdaki gibi özetlenebileceğini ileri sürmektedirler (s.13);

1. Her türlü karar alma yetkisinin merkezde toplanması ile kurumun güç ve yetkilerinin bağlı birimler ile paylaşmaması,
2. Kısa vadeli düşünülerek uzun vadeli stratejiler üretmemesi,
3. Değişime karşı büyük bir direnç olması,
4. Kurumda başarı için istek ve moralin bulunmaması,

5. Bireysel ve kurumsal yaratıcılığın yok olması,
6. Politize olmuş çalışanlar ve özel çıkar gruplarının etkisinde fazla kalınması,
7. Kurumsal önceliklerin iyi tespit edilememesi,
8. Kurumsal ve bireysel güvenin yok olması,
9. Anlaşmazlıkların artması nedeniyle kurumsal ve bireysel uzlaşmanın olmaması,
10. İyi bir iletişim ağının kurulamaması nedeniyle üst yönetime yalnızca iyi haberlerin, alt gruplara ise kötü haberlerin ulaşması,
11. Ekip çalışmalarının olmaması,
12. Liderlik eksikliği nedeniyle liderliğin kurumsallaşamamasıdır.

Ökmen ve Dönmez (2005) de, kamu kurum kültüründen kaynaklanan sorunları genel olarak aşağıdaki gibi açıklamaktadırlar (s. 53-59):

1. İnsanın Mekanik Bir Araç Olarak Görülmesi: Bürokrasi kültürü, kurumu bir makine, çalışanı ise makinenin değiştirilebilir bir parçası olarak görmektedir. Bu görüş, ülkemizin siyasal anlayışı ile birlikte kemikleşerek aşılması güç bir sorun haline almıştır. Oysa modern yönetim anlayışı insanı merkeze alarak hem çalışanı (iç müşteri) hem de müşteriyi (dış müşteri) incelemekte ve onları en iyi şekilde tatmin etme yollarını aramaktadır. İnsanlara makineden başka bir şey değilmiş gibi davranmak ve insan yaşamına teknik işler için kurallar koyar gibi kuralları koymak, kurumda, hem insan ilişkilerinin zayıflatmakta hem de demokratik bir ortam oluşmasını engelleyerek çalışanların özgüvenlerini ve yaratıcılıklarını yok etmektedir. Bu nedenle kamu yöneticileri ya çalışanları, çağın teknolojisi ve bilgilerle donatıp onlara imkân vererek doğru zamanda doğru karar almalarını sağlayacaklar ya da şu anda olduğu gibi insanlara ne yapacaklarını belirten kurallar koyup, hızla değişen ve gittikçe karmaşıklaşan bir ortamda onların hatalarını kabul edeceklerdir.

2. Bürokratların Otoriteyi Kendinde Toplamak İstemesi: Bürokrasilerin en önemli sorunlarından birisi de yöneticilerin kurumda tek adam olmak için otoriteyi kendilerinde toplamak istemeleridir. Bürokratlar, önemli bir makamın getireceği statü ve iktidarın kendilerine bağlı astların sayısı ile paralel olduğuna inandıkları için



kendilerine bağı çalışanların sayısını artırarak sayıya dayalı üstünlük kurmaya çalışmaktadırlar. Aslında, klasik yönetim anlayışında teorik olarak kontrol alanı ilkesi doğrultusunda her yöneticinin kontrol edebileceği birim ve/veya insan sayısı belirlenerek etkinlik alanı oluşturulmak istenmiştir. Ama bu ilke, daha sonraları Parkinson Kanununu haklı çıkarırcasına “bir yönetici ne kadar fazla çalışana hükmederse etkinliği o kadar artar” haline dönüşmüştür. Bu da aynı zamanda kamu yönetiminde, iş hacmi artsa da azalsa da memur sayısı artar anlayışıyla şişirilmiş üretkenlikten uzak kadrolaşmanın altında yatan en önemli nedendir.

3. Yetki Gaspı: Kamu kurumlarında yetki gaspı iki şekilde ortaya çıkmaktadır: İlk olarak, yetki ve sorumluluktan kaçan bir yöneticinin bulunduğu yerde, her zaman bu boşluğu doldurmaya istekli başka bir yöneticinin ortaya çıkarak sorumluluğu olmadığı halde kendisine ait olmayan bir yetkiyi kullanması ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum, kişilerin gerçekten sahip olmadığı yetkiyi kullanarak kendilerini daha önemli ve güçlü göstermelerini sağlamaktadır. İkincisi ise aşırı merkezci olan yapı nedeniyle yöneticinin yetki devretmekten kaçınması ve bütün karar yetkisini kendinde toplamasıdır. Başka bir deyişle, kamu kuruluşlarındaki merkezi yapısal özellikler ve alınan kararların sorumluluğunun merkeze doğru giden denetim mekanizmaları aracılığıyla yapılması, zaten otoriter ve yetkici kişilik özellikleri taşıyan bürokratları, imza/yetki fetişizmine varan bir yetki devretmeme, katılımsız ve tek başına karar alma gibi tutumlara yöneltmiştir.

Yeni yüzyılımızın küresel yönelim anlayışına göre çevreye hızla uyum, daima iyi ve mükemmelin aranması, vatandaşların/müşterilerin beklentilerinin karşılanması, kurumda tüm çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya koymaları ile mümkündür. Bu da kurumda, esnekliği ve uyumu sağlayacak bir yetki göçerimi ile mümkündür. Ancak bu, bürokratik kültürün tüm yetkileri kendisinde toplayarak ya da yetki gaspı yaparak tek adam olma anlayışı gibi ciddi bir engele takılmaktadır. Aslında klasik örgüt modelinde de yetki devri vardır. Fakat bu yetki devri, çağdaş yönetim modellerinde olduğu gibi kurumda daha fazla sorumluluk üstlenme, liderlik yeteneklerini geliştirme, katılımcı ve girişimci olma yönünde bir değişiklik değildir. Klasik model yetki devrini, yalnızca hiyerarşik kanallar çerçevesinde; yönetim birliği, disiplin, biçimsel otorite, yöneticinin kontrol alanının sınırlı ve belirli olması gibi

ilkelere dayanan kontrol ve komuta kültürü çerçevesinde gerçekleşmesi öngörülür. Sonuçta güç ve otorite, yine üst yönetimde kalır.

Bununla birlikte yeni yönetim yaklaşımları da kurumun misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesinde, güçlü bir lider ya da yönetici görüşünü benimserler; fakat, lider ya da yöneticinin rolü, daha çok girişimci ve risk alma nitelikleri taşıyan, kuruma bir vizyon çerçevesinde yol gösterme yönündedir.

4. Bürokratların Yetersizliği ve Sorumluluğu Yayması: Kamu kurumlarında, bürokratların sorumluluktan kaçmak için en sık kullandığı yöntem sorumluluğu yaymadır. Aslında sorumluluğu yayma davranışı, çalışanların işe alınmasından başlayarak terfi ettirilmesine kadar birbirini izleyen süreçlerle yakından ilişkili bir sonucu ifade etmektedir. Gerçekten, kamu kurumlarında işe eleman alınırken teorik anlamda işe göre adam ilkesinin, pratikte adama göre iş anlayışına dönüşmesi ve seçim sürecinin gereken titizlikle gerçekleştirilmemesi sorumluluktan kaçmak amacıyla sorumluluğu yayma davranışının başlangıcını oluşturmaktadır.

Bu sorumsuzluk çalışanın işe alınmasında olduğu gibi yükseltilmesinde de başarı (liyakat) gibi objektif ölçütler değil, siyasi otoriteye ya da üstlere yakınlık veya üsle bağlılık ve sadakat gibi subjektif ölçütler aranması ile devam etmektedir. Böylece, kamu kurumlarında görevler ve makamlar, sorumluluklarını yerine getirebilme bilgi ve becerisinden yoksun yönetici ve çalışanlarla doldurulmaktadır. Yetki ve sorumluluğun önemli olduğu düzey ve pozisyonlarda işin gerektirdiği bilgi ve beceriden yoksun ya da çok azına sahip olan kişilerin, her türlü riskten kaçınmak için yerine getirmeleri gereken görev ve sorumluluğu başkalarıyla paylaştıkları görülmektedir. Görevin gerektirdiği kararların zorluk derecesi arttıkça, yöneticiler, sorumluluğu kurdukları komiteler veya ekiplerle paylaşmak gereğini duymaktadırlar.

Aslında modern yönetim anlayışında, alınan kararlara çalışanların katılımı ve problemlerin çözümü konularında ekip çalışmasının yapılması, hizmetlerin kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Fakat kamu kurumlarında ekiplerin veya komitelerin kurulması, bürokratların bireysel olarak sorumluluk ve risk almama, belirsizlikten kaçınma, yanlış alınan kararlarda suçu bu kurullara veya ekiplere atma, herkes sorumlu

ama kimse sorumlu değildir anlayışları nedeniyle olumsuz sonuçlar doğurarak, bu kurulların başarısız olmalarına neden olmaktadır. Kamu kurumlarına atanan yöneticilerin yetkinliklerine göre değil de politik görüşlerine göre atanması, korunma ve kollanma kavramını ön plana çıkarmaktadırlar. Korunma ve kollanma güdüsü aynı zamanda koruma ve kollamayı da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, bürokratların yenilik ve öneri getiren çalışanlarla değil, koruduğu ve kolladığı kişilerle yakın çalışmak istemesi kurumda birlik ve beraberliğin bozulması yanında, insan kaynaklarının etkin kullanılmasını da engellemektedir. Bunlarla birlikte, üstün, kurum içerisinde koruma ve kollama güdüsü ile istediği asta iyi sicil vererek onu terfi ettirmesi, astın, vatandaşın tatminine değil, üstün tatminine yönelik çalışmasına yol açmaktadır. Böyle bir durum, aynı zamanda kurumda çalışanlar arasındaki çatışmayı artırarak, birlikte üretme ve katılımı yok etmektedir.

5. Bürokratların Daha Az Yeteneklilerle Çalışmak İstemesi: Kamu kurumlarındaki sorunlardan biri de bürokratların hem yetersizlikleri hem de kişisel kapris ve kıskançlıkları nedeniyle kendisinden daha yetenekli, çalışkan ve yaratıcı insanları kurumda barındırmak istememeleridir. İnjelitis olarak da bilinen bu hastalık nedeniyle yöneticiler, kendilerinden daha yetersiz kişilerle kamu kurumlarını doldurmaktadırlar. Herhangi bir kamu kurumunun yöneticisi iş konusunda ikinci sınıf bir insansa, şube müdürlerinin üçüncü sınıf insanlar olmasını isteyecektir. Buna karşılık şube müdürleri de aynı mantıkta ise kendilerine bağlı çalışanlarını dördüncü sınıf insan olarak görecektirler. Böyle olmasa bile astlar üstleri karşısında daha beyinsiz ve aptalmış gibi davranarak yaracılıklarını ve özgüvenlerini yok etmektedirler.

Burada akla şöyle bir soru gelmektedir: bir ast üstlerinden daha yaratıcı, daha çalışkan ve zeki olduğunu üstüne sunduğu raporlar veya araştırmalarla göstermeye çalışırsa ne olur? Yöneticiler tarafından dışlanmaları ve köşeye atılmaları olasıdır. Genel olarak kurumda astlar üstlerinin attığı adımlara bakarak adımlarını atmak zorundadırlar. Bunun dışına çıkıldığında diğer astlar genelde daha yaratıcı ve farklı düşünen çalışanla ilişkilerini keserek mobbing türü bir psikolojik baskı uygularlar. Böylece çalışan ya yola gelir sürüye katılır ya da kurumdan ayrılmak zorunda kalır. Oysa kamu yöneticilerinin, kurumlarında bir lider gibi davranarak problem çözmeye yönelik organizasyonlar oluşturmaları gerekmektedir. Kamu yöneticisinin bana yalnızca

problem değil, onlara çözüm üretip getiren anlayışında olması, hem sorunu erteleyenler ya da görmezlikten gelenlerin hem de işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmayanların kurum içinde varlık göstermelerine imkân vermeyecektir.

Halbuki, Yenel ve İmamoğlu'na (1998) göre bir örgütte, görev verilen asta aynı zamanda o görevi en iyi şekilde yapmasını sağlayacak yetki de devredilirse üst yöneticiler hem kendileri için daha fazla zaman kazanabilirler hem de astlarına daha verimli çalışabilecekleri bir ortam hazırlamış olurlar (s. 65).

6. Kararlarda Gecikme: Kamu kurumlarının en önemli problemlerden biri de kurumlarda kararların geciktirilerek verilmesidir. Daha önce de bahsedildiği gibi, kamu kurumlarının hiyerarşik yapısı nedeniyle görev, yetki ve sorumluluğun kademeleşmiş formal bir yapıya dayalı olarak işlemesi kararların etkinliğini bozmaktadır. Hiyerarşik kademeler artıka kişiler birbiriyle yüz yüze iletişim kurması zorlaşmakta ve iletişimin yazılı olmasını gerektirmektedir. Yazılı iletişim ise anında ve etkili bir geri beslemeye imkân vermediğinden yanlış anlama ve yorumlamalara neden olmaktadır.

7. Bürokratik Sabotaj: Kurumlarda bürokratik sabotaj üç şekilde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, kamu kurumlarında az rastlanan olanı, astın çok kısa süre içerisinde üstüne kullanabileceğinden fazla bilgi yüklemesidir. Aşırı bilgi bombardımanı altında kalan bürokratların, bilgilerin bazılarını önemsememesi bazılarını ise incelemekten kaçınması iletişimi ve hizmetin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. İkinci bir sabote etme yolu ise astların üstlerinden gerekli bilgiyi gizlemeleridir. Özellikle bazı kişilerin kamu kurumlarında, kendini güçlü kılmak ya da bürokratyı zayıf düşürmek amacıyla böyle bir uygulamaya başvurduğu görülmektedir. Bir başka sabotaj türü de yukarıda bahsedilen injelititis hastalığı nedeniyle astların üstlerinin emirlerine aynen uyarak, hiçbir şekilde işi geliştirmemesidir. Çünkü bürokratik kurumlarda, kurallar ve düzenlemeler bir yaşam tarzına dönüşmüş; kural ve emirlere bağlılık ise organizasyonu kurumsal atalete (tembellik) itmiştir. Kuramların sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeleri, mevcudu aynen muhafaza etmekten vazgeçerek sürekli iyileştirmeler ile hizmetin kalitesini sürekli artırmayı hedeflemesinden geçmektedir.

Bilindiği gibi mal ve hizmet üreten kuramlarda, sürekli değişim isteğinin dayandığı iki temel ilke vardır: koruma ve iyileştirme. Koruma; teknoloji, yönetim, işleyişle ilgili mevcut standartlara uyularak onların korunmasını sağlayan faaliyetlerdir, iyileştirme ise, mevcut standartların daha iyiye götürülmesidir. İlk bakışta, koruma ve iyileştirme faaliyetleri birbirine tezat teşkil ediyor gibi görünmesine rağmen koruma, gelinen seviyede kalınması anlamında değil, oluşturulan standartlara uyulmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, koruma ve iyileştirme ilkeleri sürekli değişim ilkesini teşvik eden itici güç konumundadırlar. Görüldüğü gibi, üretilen mal ve hizmetlerde sürekli iyileştirmenin gerektirdiği her türlü karar ve yeniliğin böyle bürokratik bir ortamda yeşermesi mümkün değildir. Kurumda çalışanlar, özellikle üst ve orta düzey yöneticiler hata yapmaktan korkar ve risk almazlarsa, hem hata yapma riski daha da artar hem de bu kurumda modern yönelim teknikleri uygulanamaz.

8. Kültürel ve Ahlaki Kirlenme: Kamu kurumlarında, yukarıda bahsedilen siyasi baskılar ve ahlaki kirlenme ile oluşan kültür nedeniyle halkın büyük bir kesiminde, bürokratların kamu yararı için çalışmadıkları ve kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettikleri inancının yerleşmesine neden olmuştur. Kirlenmenin en önemli nedeni, gerek bürokratların atama işlemleri sırasında gerekse işe yeni alman personelin işe alınma ölçütlerinde kamu kurumlarının vizyon ve misyonları göz önünde bulundurulmamasıdır. Son yıllarda, rüşvet ve diğer suç sayılan nedenlerden dolayı hakkında suç duyurusunda bulunulan veya gözaltına alınan bürokrat ve çalışanların sayısındaki artış bu kültürel ve ahlaki kirlenmenin boyutlarını gözler önüne sermektedir. Bu nedenle, kamu kurumlarına hem personel alınırken hem de yönetici ataması yapılırken devletin ve kurumun, vizyon ve misyonu göz önünde bulundurularak seçim yapılmalıdır. Özellikle, üst görevlere atanan veya seçilen yöneticilerin bürokrat kişiliklerinden daha çok, vatandaşa hizmet etmeyi ön planda tutan Devlet Adamı kişiliğini taşımaları gerekmektedir.

Belirtilen bu problemler, kamu kurumlarına hem kalitesiz mal ve hizmet üretme ve maliyet artışı getirmekte hem de bir takım açık alanlar doğurarak kamu kaynaklarının kişisel veya bir siyasi parti ya da baskı grubunun çıkarları için kullanılmasına sebep olmaktadır.

## 2.5. Kamu İdarelerinde Kalite Yönetimi

Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan ve sonraları hizmet sektöründe de yaygınlaşan TKY, dolayısıyla kamu kurumlarında da uygulanmaya başlanmıştır. TKY'nin kamu sektöründe uygulanmaya çalışılmasının nedenleri, kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı gerektiren ve yönetim yapısı, personel sistemi ve işleyiş süreci ile ilgili çok sayıda sorunun olması ve yönetim anlayışındaki değişimin kaçınılmazlığından olduğu belirtilmektedir. TKY'nin kamu alanında uygulanmasının mümkün olduğu fakat özel sektördeki kadar kolay olmadığı, bunun da kamu yönetiminin temel sorunlarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Aydın, 2008: 148-149).

Morgan ve Murgatroyd'a göre (1997), küreselleşmenin getirdiği yıkıcı rekabete ve değişimin baskısına özel kesim kuruluşları kadar uğramayan, değişime ayak uydurma ve yeniden yapılanma zorunluluklarıyla nispeten daha sonraki dönemlerde karşılaşan kamu örgütleri, başlangıçta özel kesim için ortaya çıkan TKY'nde özel kesimin tecrübelerinden geniş ölçüde yararlanmışlardır (s.43).

Kamu hizmetleri alanında 1990'lı yıllara doğru başlayan TKY girişimlerinin, ilk sonuçlarını 1990'lı yılların başlarında vermeye başladığı ifade edilmektedir. Kamu hizmetleri alanındaki sorunlara, müşteri odaklı yönetim anlayışıyla yaklaşmanın önemini, çok yönlü boyutlarıyla ilk kavrayan ve bu alanda devlet destekli girişimleri başlatan ABD yönetiminin olduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede ABD'de, Vergi İdaresi, Çevre Koruma Ajansı, Savaş Gazileri Departmanı, Savunma Bakanlığı gibi kuruluşlarda başlayarak daha sonra sağlık, eğitim, yerel hizmetler, posta ve iletişim hizmetleri alanına yayılan TKY uygulamalarının olumlu yankılar getirdiği; alınan başarılı sonuçların henüz bu konuya uzak duran kuruluşlarda da aynı teknikleri uygulama isteği uyandırdığı ileri sürülmektedir (Saran, 2004: 94).

Kamu hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi, kârlılığın artışı açısından her ne kadar özel kesim kuruluşları ölçüsünde bir sonuç getirmese de, kamu hizmetinin daha iyi görülmesiyle vatandaşların memnuniyetinin sağlanacağı ve böylelikle devlet yönetimlerinin

kamuya karşı olan toplumsal sorumluluklarının gereğinin yerine getirilmiş olacağı düşüncesi kamu yönetiminde kalite odaklı uygulamaların başlatılmasında hayli etkili olmuştur. Bazı kuruluşlarda TKY' ne geçiş konusunda görülen isteksizliğin arkasında, bu anlayışın kamu yönetimi alanında uygulanmasının çeşitli güçlükler doğuracağı ve kamu kesimindeki örgütlerin sorunlarının çözümünde pek fazla etkili olmayacağı düşüncesi yatmaktadır. Buna rağmen, 1990'lı yıllardaki coşkusu 2000'li yıllarda epeyce azalmış olmakla birlikte, toplam kalite kültürünün yayılmasına paralel olarak dünyanın pek çok bölgesinde konuya olan ilgi devam etmekte ve her geçen gün yeni kamu yönetimleri ve kamu kuruluşları bu kapsamdaki çeşitli teknikleri uygulamaya koymaktadırlar (Saran, 2004: 93-95).

Vatandaşların artan iletişim kanalları nedeni ile diğer ülkelerdeki refah seviyesi ile yakından ilgilenmeleri ve başka ülkelerdeki kaliteli uygulamaları kendi devletlerinden talep etmeleri, daha iyi eğitim, sağlık olanakları, sosyal güvence, adil gelir dağılımı, yolsuzluk ve yoksullukla mücadele talepleri gittikçe daha da artmaktadır. Öte yandan uluslar arası örgütlerin (IMF, WTO, Dünya Bankası, AB) talepleri ve standartlaşma gerekleri de kamu sektörünün yeni konulara uyum göstermesini gündeme getirmekte (çevreye zararlı gazların önlenmesi, insan hakları, gıda güvenliği), bu da kalite yönetimini daha gerekli hale getirmektedir. Uluslar arası nedenler ya da ulusal nedenler olsun tüm bu gelişmeler devletin sağladığı hizmetleri daha iyi vermesi konusunda bir baskı unsuru oluşturmaya başlamış bulunmaktadır. Bütün bunların sonucunda özel sektörde uygulanmaya başlayan yeni yönetim teknikleri, stratejik planlama, stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi gibi kavramlar kamu sektöründe de kullanılmaya ve uygulanmaya başlamıştır (Emil, 2012).

Feiganbaum'da (1993), vatandaşların kamu hizmetlerinin kalitesi hakkındaki endişelerinin, TKY'yi gündeme taşıyan nedenlerden olduğunu, kamu örgütlerinin sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcılarının vatandaşlar olmasının, sunulan hizmetler hakkındaki onların görüşlerinin önemli olduğunu ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, kullanıcı odaklı ya da vatandaş odaklı bir kamu hizmeti anlayışı artık bir lüks değil herkesin beklentisi olduğunu, bu beklentilere cevap verebilmenin en iyi yolunun ise TKY'yeden geçtiğini belirtmektedir (Akt. Balcı, 2005: 199).

Ekonomik nedenlerle azalan kaynakların kamu kurumları bütçelerini de daha fazla tasarruf ve verimliliğe itmesi TKY'nin bir başka nedeni olarak sayılabilmektedir. Hizmet

kalitesinin iyileştirilmesinin, maliyetlerin düşmesi yolunda önemli bir araç olabileceği ve hükümetleri “daha az harcama ile daha çok hizmet” sunumu amacına ulaştırabileceği savunulmaktadır (OECD, 1996: 9). Dünya ekonomisinde sıklıkla karşılaşılan ekonomik krizler devletin rolünün ve boyutunun tekrar tartışılmasını da beraberinde getirdiği ileri sürülmektedir. Kamu sektörünün artan gereksinimler sonucu giderek büyümesiyle maliyetlerde de büyük artışlar kaydedilmekte, bunun sonucunda ise bütçelerde kısıntıya gitmek bir zorunluluk halini almaktadır. Kalite yönetimi uygulamaları ile kamuda harcanan her 5 dolardan birinin hizmetler iyileşirken tasarruf edilebileceğini öngörenler bulunmaktadır (Penzer, 1991: 30). TKY, mal ve hizmetlerde kalite iyileştirmesine giderken verimliliğin de artmasına yönelik temalar içermektedir (Garity, 1993: 443). Graves de (1995: 66), kalitenin verimliliğe giden yolda önemli bir anahtar olduğunu belirtmektedir. Kamu kurumlarında sorunların çözümü için hem kalite hem de verimlilik artırımı teknikleri kullanılmaya başlanmasının gerektiği ortaya konulmaktadır (Milakovich, 1992: 577). Sonuçta, sınırlı kaynakların olduğu bir zamanda örgütsel yaşamın sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi TKY uygulamaları ile hizmet kalitesinin iyileşmesi ve maliyetlerin düşmesiyle mümkün olabilmektedir (Akt. Balcı, 2005: 200).

Her ne kadar bir takım uygulama zorlukları olsa da kamu kesimi de TKY tekniklerine uyum gösterebilecek özellikler taşımaktadır. Kamu kesiminde de sistem yaklaşımı, hataların önceden görülmesi (risk yönetimi), uzun dönemli stratejik planlama, ekip çalışması, yatay örgütlenme, alt kademeye yetki devri gibi TKY yöntemleri, eğer uzun vadede kararlı bir biçimde uygulanırsa fark yaratabileceği iddia edilmektedir. Bunun ise, kurum kültürü ve en önemlisi üst yönetimin konuya yaklaşımı ile yakından ilintili bir husus olduğu belirtilmektedir. TKY'nin kamu kesiminde başarılı olabilmesi üst yönetimin konunun içinde olmasına ve olaya sahip çıkmasına, çalışanlarını motive etmesine, çalışanların da vergi mükelleflerinin beklentisini karşılama hatta onun üstüne çıkmasına sağlayacak biçimde sorumluluk almaya istekli olmasına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Emil, 2012).

Tortop ve diğerleri (2007), küreselleşen rekabet ortamında ülke olarak başarıya ulaşmanın yolunun, kamu hizmetlerinin kalitesi konusundaki beklentilerin karşılanmasını zorunlu kıldığını, günümüz şartlarında ise TKY'nin kamu sektöründe



uygulanıp uygulanmamasının değil, nasıl uygulanacağını tartışılması gerektiğini ifade etmektedirler (s.284).

Kamu örgütlerinde TKY'nin gündemde oluşunu gösteren bir başka olgunun da kamu yönetimini ve hatta siyaset bilimini ilgilendiren ders kitaplarında, profesyonel toplantılarda ve konferanslarda artık TKY ile ilgili konuların ayrı bir başlık altında incelenmesi gereğinin ortaya çıkması olduğu ifade edilmektedir (Kaboolian, 2000: 132). TKY o kadar yaygın olarak gündeme gelmektedir ki, siyaset bilimciler bile bu konulara kayıtsız kalamamaktadırlar. Sonuçta TKY uygulamalarının tüm dünyada kamu örgütleri için yeni alternatifler sunmakta olduğu söylenebilmektedir (Akt.Balcı, 2005: 201).

Aktan (1999), kamu yönetimindeki sorunların temelinde kalitesizliğin olduğunu, liderlik ve yönetimde, sistemde, insanda ve kamu hizmetlerinde kalite anlayışının hakim olmadığı savunmaktadır. TKY'nin kamu alanında uygulanabilmesi için, bu uygulamaya geçmek isteyen tüm kamu kurum ve kuruluşlarında bir Toplam Kalite Yönetimi Merkezinin oluşturulması gerektiğini belirten Aktan, özellikle Türkiye'de dört aşama dahilinde TKY'nin planlanması, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması gerektiğini ve bu aşamaların; TKY hakkında bilgilendirme süreci, TKY ile ilgili örgütlenme, TKY'nin uygulanması süreci ve sürekli gelişme (Kaizen) süreci olduğunu ileri sürmektedir (s. 1-4).

Tortop ve diğerleri (2007), kamu kuruluşlarında TKY'yi gerektiren nedenleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (s. 287):

1. Gerek kamu sektörü gerekse de özel sektör tarafından mal ve hizmetlerde kalitenin sürekli iyileştirilmesi yoluyla ekonomide verimlilik ve etkinliğin artırılması tüm toplum kesimini ilgilendirdiği gibi toplumdaki herkesin sorumluluğunda olan bir konudur. Kamu kuruluşları kar amacı gütmeyenler de topluma sundukları hizmetlerin kalitesini yükseltmeleri, doğal olarak vatandaşların memnuniyetini artıracak, ekonomide genel verimlilik düzeyinin yükselmesine ve toplumun huzur ve mutluluğunun artmasına katkıda bulunacaktır. Bundan dolayı günümüzde kamu kuruluşları için TKY sistemini uygulamaya geçirmek bir zorunluluk olmuştur. Bu zorunluluk evrensel anlamda

yaşanan değişimin de bir gerekliliğidir. Dünyada yaşanan hızlı değişim, kamu sektörünün bu değişime ayak duramaması ve sunduğu hizmetlerin taleplere cevap verememesi bu alanda değişimi zorunlu kılmıştır. Bunun yanında kamu kuruluşlarının sunduğu mal ve hizmetlerin son kullanıcıları olarak vatandaşların bu alanda görülen kalite düzeyi konusunda endişe taşımaları da TKY'ye ilgiyi artırmaktadır.

2. Tüm dünyada özellikle kamu sektörünün faaliyet alanında kullanılan kaynaklar sürekli olarak azalmakta, bu durum bütçelerde tasarrufu ve verimliliği zorunlu kılmaktadır. TKY'nin uygulanmasıyla hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, maliyetlerin düşmesini sağlayacak ve böylelikle daha az harcama ile daha çok hizmet sunulabilecektir. Çünkü artık kamu hizmetleri için ayrılacak kaynaklar üst limitlere ulaşmış ve daha fazla kaynak ayırmanın ortaya çıkardığı zorluklar somut olarak görülmeye başlanmıştır.
3. Kamu kuruluşlarının TKY sistemine geçmesiyle kısa sürede bir kalite bilinci oluşacak, sunulan hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin artırılması için daha yoğun çaba sarf edilecek, bu şekilde daha kaliteli hizmet gören vatandaşın, devlete olan bağlılığı artacak, kaliteli hizmet veren ve takdir edilen çalışanların iş doyumunu yükselecek, ilgili kuruluşlar arasında işbirliği artacaktır. Bunların sonucunda kalitesizlikten kaynaklanan israf önlenecek, çalışanların karar mekanizmalarına katılımı ve grup çalışmaları ile kuruluşların hizmet kalitesi yükselecektir.

Uryan (2002) ise, kamu kuruluşlarında TKY'yi gerektiren nedenleri şu şekilde sıralamaktadır;

1. Kamu hizmetleri için ayrılacak kaynakların üst limitlere ulaşması ve daha fazla kaynak ayırmanın ortaya çıkardığı zorluklar.
2. Kamu hizmetlerinin kalitesiz sunumu nedeniyle kamuoyundaki genel hoşnutsuzluk.
3. Kamunun daha kaliteli hizmet vermesine imkân veren yeni teknolojilerin gelişmesi.

4. Kamu kesiminin icraatlarında şeffaflığın sağlanması konusunda kamuoyu ve uluslar arası kuruluşlar tarafından yapılan baskılar.
5. Vatandaşların en azından ödedikleri verginin karşılığı olarak kaliteli hizmet alma hakkının bulunması.

G. Tosun ve T. Tosun'da (2004) TKY sisteminin kamu kuruluşlarınca uygulanmasının birçok ön şartın yerine getirilmesine bağlı olduğunu, öncelikle kamu sektörünün kendine has özellikleri dikkate alınarak çeşitli uyarlamaların ve ön hazırlıkların yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Ayrıca, bu uygulama sürecinde üst yönetimin önderliğinin ve desteğinin sağlanması, kısa ve uzun dönemi kapsayan stratejik planların hazırlanması, kalite konusunda çalışanların müşteri talep ve beklentileri üzerinde yoğunlaşması, gelişmeleri izleyecek ölçeklerin geliştirilmesi, eğitime önem verilmesi, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve kalitenin tüm süreçler boyunca yaratılmasını sağlayan sistemlerin geliştirilmesi gibi ön şartların sağlanmasının, TKY sisteminin kamu kuruluşlarına uyarlanma sürecinde başarıyı artıracaklarını ileri sürmüşlerdir (Akt. Tortop ve diğerleri, 2007: 287-288).

Yapılan araştırmalar gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan uygulanan TKY programlarının %80'ninin herhangi bir fayda sağlamadığını göstermektedir (Uyguç, 1998:86-87). Gelişmiş ülkelerde özellikle kamu sektöründe bu kurala uyulmadan TKY uygulamalarına geçilen, vergi toplama, posta ve iletişim, sağlık ve tedavi, araştırma, geliştirme, eğitim, yerel yönetimler, çevre koruma kuruluşları (Gözlü, 1995:47) gibi alanlarda da benzer sonuçlarla karşılaşmıştır. Bu gerçekler ışığında düşündüğümüzde kamu kuruluşlarında TKY sisteminin uygulamaya aktarılması sürecinde başarılı olunabilmesi için, kalite bilincinin üst yönetimden başlayarak aşağıya doğru yayılması ve bürokratların yanında siyasetçilerinde bu konuda bilinçlenmeleri ve konuyu sahiplenmeleri gerekmektedir (Akt. Tortop ve diğerleri, 2007: 288)

Stringham (2004), sonuç olarak farklı ülkelerin kamu kesimindeki kısa dönemli TKY uygulama çalışmaları net bir resim vermese de uzun vadede TKY uygulayan kamu kesimi kuruluşlarında örgüt kültüründe gözle görülür bir değişme olduğu, hizmet

performansının ve kalitesinin arttığı yönünde bulgular edinildiğini ortaya koymaktadır (s.182).

### **Kamu Hizmetlerinde Kalite**

Kalite, günümüzde müşteri beklentilerine uygunluk olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin kalitesi ise basit olarak “beklenen hizmet ile algılanan hizmetin birbirine denk olması başka bir deyişle, deneyimlerle beklentilerin bir fonksiyonudur” şeklinde tanımlanmaktadır. Algılanan hizmet ise, hizmet sunulurken ya da sunulduktan sonra müşterilerin sunulan hizmetin, gereksinimlerine uygun olup olmadığı konusundaki değerlendirmelerine bağlı olmaktadır. Algılanan hizmetin beklenen hizmete uygunluğu, taahhüt edilen hizmetin sunulmasına, hizmet sunanların bilgi, beceri ve yeteneklerine, hizmeti sunma şeklinin müşterilerin kişisel gereksinmelerini dikkate alma derecesine, hizmeti bütünleyen fiziksel ortam, araç-gereç, teknoloji ve çalışanlar gibi etkenlerin yeterliliğine bağlı bulunmaktadır. Diğer taraftan, hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi ve depolanamaz olması zamanı önemli kılmakta; hizmetlerin üretilmesi ve sunulma hızını bir kalite ölçütü haline getirmektedir (Ökmen ve Dönmez, 2005: 48).

Hizmet sektöründe kalitenin tanımlanmasının üretim sektörüne göre daha zor olduğu ve bu zorluğunda hizmet sektörünün temel niteliklerinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Hizmet sektörünün bu temel niteliklerinin aşağıdaki gibi olduğu ifade edilmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988: 12):

1. **Soyutluk:** Hizmet sektöründeki ürünler elle tutulup gözle görülemezler. Örneğin, avukatlardaki danışmanlık hizmetlerinde olduğu gibi,
2. **Heterojenlik:** Bazen hizmet sektöründeki ürünler karışık olabilir. Örneğin bir süpermarkette herhangi bir mal satın alındığında ürünün hem soyut hem somut tarafı vardır.
3. **Zamanlama:** Üretim ve tüketimin aynı anda olması.

Saran (2004), bir hizmetin kalitesi müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilme derecesi ile ilişkilendirildiğinde, "ölçülebilir" olmaktan çok

"hissedilebilir" özelliklerinin ön plana çıktığını, dolayısıyla sunulan hizmetin önceden belirlenen standart özellikleri taşımasından çok, müşteri tarafından nasıl algılandığının önemli olduğunu vurgulamaktadır (s.77).

Parasuraman ve diğerleri de (1988), hizmet kalitesinin temel olarak aşağıdaki 5 boyuttan meydana geldiğini ileri sürmektedirler (s. 23):

1. **Gözle Görünürlük/Somutluk/Görünüm (Tangibles):** Fiziksel mekân, donanım ve personelin görünümü,
2. **Güvenirlilik (Reliability):** Hizmetin, taahhüt edildiği gibi ve tutarlı şekilde verilmesi
3. **Cevap Verebilme/Duyarlılık (Responsiveness):** Çalışanların vatandaşlara hizmet ve yardımdaki isteklilik durumu,
4. **Güvence/Emin olma/Güven (Assurance):** Çalışanların hizmeti yerine getirebilmesindeki gerekli ve yeterli bilgi ve beceriye sahip olma durumları, vatandaş üzerinde güven, inanırlık ve dürüstlük hissi oluşturabilme kabiliyetleri ve herhangi bir şüphe uyandırmamaları,
5. **Empati (Empathy):** Çalışanların, vatandaşları kendileri gibi görebilmeleri, özenli ve nazik davranmaları, çalışanlara kolay ulaşabilme ve iletişim kurabilme durumu, etkin dinleme ve bilgilendirme yapabilirlik, farklı taleplere de destek olma durumu.

Ökmen ve Dönmez (2005) ise hizmet açısından kalitenin boyutlarını aşağıdaki gibi sekiz başlık altında toplamaktadırlar (s. 48):

1. **Performans**, üretilen hizmetin temel özellikleri veya işlevleri,
2. **Tamamlayıcı özellikler**, üretilen hizmetin albenisini ve alt yapısını oluşturan unsurları,
3. **Güvenirlilik**, hizmetin kullanımındaki performans sürekliliği,
4. **Uygunluk**, müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama standartlarında olması,
5. **Dayanıldık**, hizmetin zaman açısından kullanılabilirliği,
6. **Hizmet görürlülük**, verilen hizmete ilişkin tüm sorunlara çözüm getirebilmesi,
7. **Estetiklik**, hizmetin duylulara hitap edebilme özelliği,
8. **Algılanan kalite** ise hizmetten edinilen tecrübe veya kulaktan iletişimle hizmet hakkında oluşan olumlu veya olumsuz imajı oluşturmaktadır.

Hizmet kalitesini algılama konusunda her zaman açık ve objektif ölçütlere sahip olunamaması, hem hizmetin sonucuna hem de sunulma şekline önem verilmesi sebebiyle hizmetteki kalitenin algılanması hizmeti alan kişiye göre değişebilmektedir. Ayrıca sunulan hizmetlerin, genel olarak elle tutulamaması, sayılamaması, ölçülememesi, bölünememesi, envanterlerinin (mal ve değerlere ait döküm) yapılamaması, test edilemez olmaları ve birbirleriyle benzeşmeyen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmaları nedeniyle de kalite düzeyleri hakkında varılan yargılar, hizmeti alanların algılama düzeyleriyle belirlenmektedir. Bu doğrultuda, algılanan hizmet kalitesinin, vatandaşın gözündeki belirleyicilerinin aşağıdaki gibi 10 temel özellikten oluştuğu ileri sürülmektedir (Morgan ve Murgatroyd, 1997: 11).

1. **Güvenilirlik (Reliability):** Örn. Belirlenen sürede hizmetin gerçekleştirilmesi,
2. **Duyarlılık/Heveslilik (Responsiveness):** Örn. Hizmet sunmada isteklilik, gönüllülük
3. **Yeterlilik (Competence):** Örn. Hizmeti gerçekleştirmede gerekli bilgi ve beceriye sahiplik,
4. **Ulaşılabilirlik (Access):**Örn. Hizmete veya hizmeti sağlayan kuruma kolaylıkla ulaşılabilmesi
5. **Nezaket (Courtesy):** Örn. İletişimdeki samimiyet, saygı ve incelik,
6. **Sağlıklı İletişim (Communication):** Örn. Anlaşılır bir şekilde vatandaş bilgilendirmek ve aynı zamanda onları dinlemek, seçenekleri ve bedellerini açıklamak, bir sorun ele alınacağında vatandaş güvenceye almak
7. **İtibar/İnanılrlık (Credibility):** Örn. Vatandaşların güvene, dürüstlüğe, çıkarlarının gözetildiğine yönelik sahip oldukları inanç,
8. **Güvenlik (Security):** Örn. Tehlikelerden, kuşku ve risklerden uzak olma
9. **Vatandaş Anlamak (Understanding/knotving the citizen):** Örn. Kişiselleştirilmiş bir dikkatle vatandaşın ihtiyaç, gereksinim veya beklentilerini anlamaya yönelik çaba harcamak,
10. **Görünüş ve Sunuş Özellikleri (Appearance/presentation):** Fiziksel olanaklar, personelin görünümü, kullanılan araç ve gereçlerin uygunluğu.

Kalite, vatandaşa hizmeti sunacak olan kurum açısından ele alındığında ise, tasarım ve uygunluk olmak üzere iki boyutunun olduğu görülmektedir. Tasarımın kalitesi,

sunulacak yeni hizmetin, müşterinin ekonomik, sosyal ve kültürel özellikleri göz önünde bulundurularak o ana kadar sunulanlardan daha ekonomik, daha hızlı ve müşteriye daha az zaman kaybettirecek biçimde tasarlanması olarak kabul edilmektedir. Unutulmaması gerekir ki, müşteri satın alacağı hizmetin hem kendisini hızlı bir şekilde tatmin etmesini hem de ekonomik olmasını istemektedir. Uygunluk kalitesi ise, tasarım kalitesi ile belirlenen özelliklere üretim sırasında uyma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kurumun imajı da, bu iki unsurun birleşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu kurumları açısından kaliteye bakıldığında ise devletlerin, vatandaşlarına kaliteli hizmet ve mal sunmasının bir lütuf değil asli görevleri olduğu vurgulanmaktadır (Ökmen ve Dönmez, 2005: 49,41).

Geleneksel olarak kamu yönetiminin olumsuz bir imaja sahip olduğu ifade edilmektedir. Bunun arkasında da kamu yönetimine yöneltilen yeterince esnek olmama, duyarsız olma, hizmet sunduğu kişilere karşı ilgisiz kalma ve sunulan kamu hizmetlerinden vatandaşların memnuniyetini önemsememe gibi eleştiriler bulunmaktadır. Tarihsel olarak kamu yönetim sistemleri, geleneksel olarak itaat ve tekdüze yaklaşıma vurgu yapan bürokratik model üzerine oturmaktadır. Aynı zamanda kamu örgütleri büyük ölçüde tekeli bir ortamda faaliyet gösterdikleri için hizmetleri tüketenlerin (hizmetlerden yararlananlar) ya çok sınırlı ya da hiçbir seçenekleri bulunmamaktadır. Fakat son yıllarda, başlangıcı 1991’de İngiltere’de gerçekleşen kalite temelli kamu reform girişimlerine dayanan, “Vatandaş Şartı” gibi tüketici haklarını geliştiren, seçenek sunan girişimler artmış ve dolayısıyla kamu örgütleri müşteri memnuniyetini önemsemeye başlamışlardır (Sözen, 2005:127).

Kamu yönetimi bağlamında kalite yönetiminin güncel bir yönelim olduğu, “kamu hizmet kalitesi” (public service quality) kavramının, 1990’lı yıllardan itibaren gerçekleştirilen geniş ölçekli kamu yönetimi reformlarının önemli bir içeriğini oluşturduğu ve hizmet kalitesi anlayışının, yeni kamu yönetimi akımını karakterize eden ana unsurlardan bir tanesi olduğu ifade edilmektedir (Rieper ve Mayne, 1998: 118).

Ülkemizde de TODAİE tarafından 1963 yılında yapılan “Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)” adlı çalışmada, Türk kamu yönetiminde reformu üst düzey yöneticilere bağlamakta, ülkenin hızlı ve sürekli büyüebilmesi için devlet örgütünün modern devlet anlayışına uygun bir duruma getirmenin şart olduğunu

belirtmekte ve "...görevin ifası için kullanılan metotların devamlı ve sistemli olarak ıslah edilmesi suretiyle hizmet kalitesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır" ifadeleri kullanılmaktadır (<http://www.todaie.gov.tr/pdf/MEHTAP>).

Karyağdı'ya (2001) göre, kamu örgütleri çok geniş personel ve bütçelere sahiptirler. Verimlikte küçücük bir artış bile kamuda birçok insanın ve büyük miktarlardaki kaynağın serbest kalması sonucunu doğurmaktadır. Bu kapsamda TKY, personelin zaman, enerji, motivasyon ve beyin gücünün boşa harcanmasını önleyecek bir yaklaşım ve araç olması dolayısıyla büyük bir önem kazanmaktadır. 21. yüzyıla girdiğimiz bugünlerde devletin fonksiyonlarındaki yeni tanım arayışları konusunda gelinen nokta; devletin emreden bir kuvvet olmaktan çıkarak, yurttaşa hizmet eden bir örgüt haline gelmesi olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda devlet hukuksal tanımdan ekonomik tanıma yaklaşarak yurttaş, idare edilen veya kamu hizmetinden yararlanan konumundan müşteri konumuna çekilmekte ve bu bağlamda yurttaş, kamu hizmetlerinin saygın müşterisi olarak devletten belirli standartta hizmet isteme hakkına sahip olan kişi konumuna gelmektedir. İdarecilerin ve devlet memurlarının müşteri odaklı olmalarının temel esprisi "maaşımı vatandaş ödüyor" yaklaşımıyla hizmet üretmeleridir (s.68).

Ayrıca TKY, etkili kamu yöneticisinin tanımını da değiştirmiştir. Klasik yönetimde bürokratlar kurallar çerçevesinde çalışmaktadırlar. TKY'nde ise bürokratlar için önemli olan iki kavramın; yurttaş ve kalite olduğu belirtilmektedir. Yeni paradigmada bir yönetici iş süreçleri hakkında sürekli sorular sormaktadır. Bu iş lüzumlu mudur? Bu adım geliştirilebilir mi? Bu işin müşterisi kim? Yeni süreçlerin oturulan yerden ve sadece düşünülerek denenmesi ve geliştirilmesi mümkün görülmemektedir. Bu yönetim tarzında yaratıcı yöneticiler iş süreçleri için teşvik eder ve mevcut işlemlerle ilgili sorular sormaktadırlar (Bener, 1997: 231)

Günümüzde kamu hizmeti veren kuruluşlar, toplum yaşamında yerine getirdikleri işlevlerden dolayı oldukça önemli bir yere sahiptirler. Bundan dolayı bu kuruluşların sundukları hizmetlerde kalitenin artırılması, toplumca hedeflenen etkinlik ve verimlilik düzeyine ulaşabilmek için zorunlu bir koşul haline gelmiştir. Merkezi devletin büyümesiyle birlikte artık kamu kuruluşları devasa büyüklüğe ulaşmış, geniş



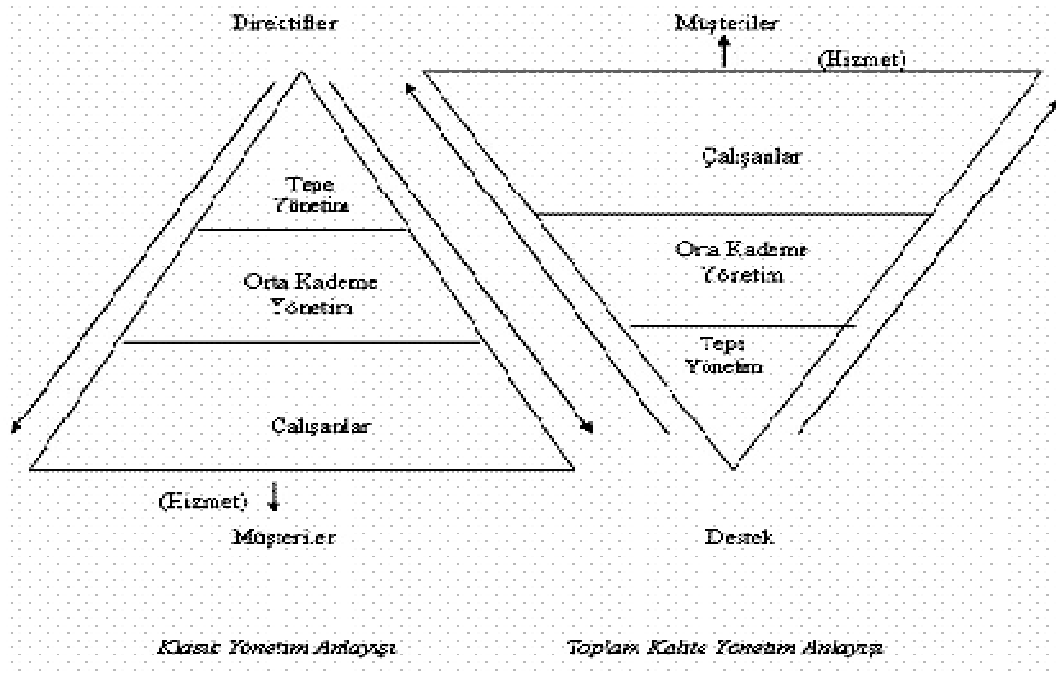
personel ve bütçe ile hantal bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu kuruluşların TKY sistemini uygulamaya başlamalarının, özellikle personelin zamanının, enerjisinin, motivasyonunun başa harcanmasını önleyeceği ve kuruluşların etkin bir yapı kazanmasına katkı sağlayacağı ileri sürülmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 184).

Ayrıca, kamu kesiminde rekabetin ve dolayısıyla sağlanan hizmetin bir alternatifi olmadığı için son zamanlara kadar hizmetlerin maliyeti üzerinde ciddi olarak durulmamıştır. Fakat yaşanan ekonomik zorluklar ve mali krizler, hükümetleri kamu harcamalarının azaltılması, daha az kaynakla daha fazla hizmet üretme arayışlarına yöneltmiştir. Ayrıca, kamu kesiminin sunduğu hizmetlerin etkinliği toplumsal zenginliğin ayrılmaz bir parçasını oluşturduğu ve hizmet kalitesinin yükselmesiyle kamu kurumlarının daha verimli hale gelerek kamu kesiminin ekonomi üzerindeki yükünü de hafifleteceği ileri sürülmektedir. Böylece, vergileri artırma gerekliliği azalacağı için iç piyasanın küresel piyasada daha rekabetçi bir konuma gelmesi söz konusu olmaktadır. Birey açısından bakıldığında ise kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerden memnun olan vatandaşın vergisini ödemeye daha istekli olacağı iddia edilmektedir. Eğer verilen hizmet memnuniyet verici düzeyde ise vergi mükellefleri, vergilerinin kendilerine kaliteli hizmet olarak geri döndüğünü görerek devlete güven duymaktadırlar. Bu da kamu örgütlerine meşruiyet ve saygınlık kazandırmaktadır. Bu nedenlerle, kamu kesiminde kalite yönetimi uygulamaları gün geçtikçe yaygınlık kazanmaktadır (Sözen, 2005:122).

Sözen (2005), kamuda hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik reform politikalarının yaygınlık kazanmasının altında yatan nedenlerden birinin de kaliteli hizmet sunumunun yönetime sağladığı meşruiyet olduğunu savunmaktadır. Nedenini ise kalite yönetiminin özünde vatandaş memnuniyetinin bulunmasına bağlamaktadır. Vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamayı amaç edinen, hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik uygulamalar ancak demokrasi ve hukuk devleti anlayışının yerleştiği, kurumsallaştığı toplumlarda mümkündür. Çünkü demokratik toplumlarda siyaset ve yönetim meşruiyet temelini halktan almaktadır. Kamu kurumları da varlık nedenlerini meşrulaştırmak, finansman kaynağı olarak kullanılan vergilerin kaliteli hizmet olarak vatandaşa geri döndüğü düşüncesini toplumda egemen kılma sorumluluğunu taşımak durumundadırlar. Bu bağlamda kamu örgütleri günümüzde

meşruiyet sağlayıcı araç olarak çağdaş yönetim yöntemlerinden birisi olan Toplam Kalite Yönetimine başvurmaktadırlar. Kamu hizmetinden yararlananların memnuniyet düzeyinin yönetime duyulan güveni belirlemede önemli bir etken olduğu kabul edilmektedir (s.125).

Morgan ve Murgatroy (1997), aşağıdaki şekilde klasik yönetim anlayışındaki önem sıralamasıyla toplam kalite yönetimindeki önem sıralamasını görsel olarak karşılaştırmışlardır (s. 17).



Şekil 6. Klasik Yönetim ile Toplam Kalite Yönetimindeki Önem Piramidi

Özel'e (2007) göre, kamu yönetiminin gücünü belirleyen faktörlerin başında, sunulan hizmetlerin kalitesi gelmektedir. Kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için de bu hizmetlerde bulunması gereken asgari özelliklerin bilinmesinde yarar bulunmaktadır. Bu özellikler; şeffaflık, müşteri katılımı, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, hizmetin zamanında sunulması, yeterlilik, erişilebilirlik, süreklilik, hassaslık ve güvenilirlik olarak sıralanmaktadır.

Aykaç ve Özer'de (2006), kamu kuruluşlarının kaliteli ürün ve hizmet sunumu için öncelikle vatandaşların hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, bu süreçte sorumluluğun kimler üzerinde olduğu ve hataların düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması

gerektiğini bilmeleri gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca, vatandaşlara alınacak kararlarda söz hakkı verilmesi, pasiflikten çok aktif konumda olmalarının sağlanması gerektiği ifade edilmektedir. Bunların bir sonucu olarak da vatandaşların mümkün olduğunca kendi özel durumlarına uygun hizmetler almaları, hizmetlerin ne kadarlık bir zaman diliminde sunulduğunun vatandaşlar tarafından bilinmesi ve bu zaman diliminde hizmetlerin sunulmasının sağlanması vurgulanmaktadır. Bunlara uymayan kamu kuruluşlarının da bunun bedelini ödemesi savunulmaktadır. Sunulan hizmetin de yeterli miktarda olması, verilen hizmete herkesin uygun şartlarda ulaşabilmesi ve verilen hizmetin kesintiye uğramadan sürdürülmesi, vatandaşın da buna uyulacağından emin olması gerektiği ortaya konulmuştur (s.184).

## 2.6. Kurumsal Özdeğerlendirme

Örgütler bir dizi nedenden dolayı kendilerini değerlendirmeye ya da bir başkası tarafından değerlendirilmeye karar vermektedirler. Geleneksel olarak örgüt değerlendirmelerinin çoğu, denetim kavramından kaynaklanmaktadır. Örgütler kendileri için saptamış oldukları belirli hedeflere ulaşmak için bir dizi kural getirmekte ve özel bir denetim süreci ile bu kuralların tam ve doğru olarak uygulandığından emin olmak istemektedirler (Ensari, 2002: 190).

Denetimler genellikle somut, ölçülebilen ya da bir biçimde oldukça objektif olarak değerlendirilebilen özelliklerle ilgilidirler. Oysa örgütün tüm sistemlerini kapsamayı amaçlayan öz değerlendirme açısından durumun farklı olduğu ifade edilmektedir. Fakat kapsamın bu derece genişletilmesi de çok daha karmaşık nitelikte kavramsal güçlükler doğurmaktadır. Çünkü hem değerlendirmeye konu olan nesnenin boyutları çok geniştir hem de her şeyden önce öz değerlendirme süreçleri pek çok soyut unsurları da içermektedir. Öyle ki bunların ölçülmesi, hatta sadece değerlendirilmesinin bile oldukça zor olduğu kabul edilmektedir. Soyut unsurların öne çıktığı alanlara iki tipik örnek, yönetim ve insan kaynakları alt sistemleridir. Öte yandan, mükemmelliğe ulaşmış örgütlerle diğerleri arasındaki farklar büyük ölçüde soyut unsurlardan kaynaklanmaktadır (Conti, 1998: 19-20).

Kalite güvence kavramı geliştikçe, kalite denetimlerinin de önemi artmıştır. Kalite denetimleri ürün, süreç ya da sistem denetimi şeklinde yapılabilmektedir. Son 30 yıldır özellikle sistem denetimleri, kalite güvence alanında geniş ölçüde kullanılmaktadır. Ancak son yıllarda kalite güvencelerinden doğan, fakat kendilerine özgü nitelikleri ile kendi başına gelişen genel öz değerlendirmeler ya da örgütün ve çalışanların tümünü kapsayan kendi kendine teşhis çalışmaları gibi değerlendirmeler de ortaya çıkmıştır (Düzer, 2008: 21).

Balcı'ya (2007) göre, dünyada yaşanmakta olan siyasal, teknolojik, ekonomik değişimler, kâr amaçlı örgütleri ve toplumsal yaşamı etkilediği gibi kamu örgütlerini de etkilemektedir. Özellikle dünya genelinde, 1980 sonrası gündeme gelen işletme anlayışlarının, yöntem ve uygulamalarının kamu örgütlerine aktarılması düşüncesinin yaygınlaşması neticesinde kamu örgütleri kendilerini, vatandaşların beklentilerini yerine getirmeye, yeni arayışlara ve değişime zorladığı ileri sürülmektedir. Bu doğrultuda da kâr amaçlı örgütlerin TKY, stratejik planlama, performans yönetimi, özdeğerlendirme vb yönetim araçları, kamu yönetimi disiplini içerisinde giderek ağırlık kazanmaktadır. Özdeğerlendirme de kamu örgütlerinin, topluma sunmayı üstelendiği mal ve hizmetlerin nitelikleri ile hizmet alan vatandaşların memnuniyetini ölçmeye, kendilerini geliştirme ve eksik yönlerini düzeltme ihtiyacından doğmuştur (s. 321-322).

### **2.6.1. Özdeğerlendirme Kavramı, Özellikleri ve Faydaları**

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM-2003) özdeğerlendirmeyi, bir kuruluşun faaliyetlerinin ve bunların sonuçlarının, belli ölçütlere göre (vakfın kendi kalite uygulama modeli olan EFQM Mükemmellik Modeline göre) kapsamlı, sistematik ve düzenli biçimde gözden geçirilmesi ve kurumların TKY'nin temel düşüncesini kurum içinde yerleştirmek için kullandıkları bir araç olarak tanımlamaktadır. Özdeğerlendirmenin, kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını açık bir biçimde belirleyeceğini ve bu alanlarda yapılabilecek iyileştirmelerin planlanmasını sağlayacağı, planlanan iyileştirme faaliyetlerinin sonuçlarının da izlenmesine yardımcı olacağı ortaya konulmaktadır. Ayrıca özdeğerlendirmenin birincil amacının iyileştirme

faaliyetleri için itici güç oluşturma olması ve bu faaliyetlerin başarılı olması için özdeğerlendirme sürecinin, başta strateji geliştirme ve iş planlama süreçleri olmak üzere kuruluşun diğer yönetim süreçleri ile de ilişkilendirilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (s.10).

Conti'ye (1998) göre özdeğerlendirme, yönetim için belirli dönemlerde ulaşılan sonuçların, süreçlerin ve sistemle ilgili faktörlerin gözlemlenmesini içeren bir seri kontrol göstergesidir (s.38).

Balcı (2007) ise özdeğerlendirmeyi, örgütlerin ya kendi kendine ya da dışarıdan yardım alarak uygulayabilecekleri liderlik, insan kaynakları, planlama, toplumsal etki, vatandaş memnuniyeti gibi süreçleri ve sonuçları dikkate alarak kendilerini bir değerlendirmeye tabii tutmaları ve ortaya çıkan sonuçlara göre iyileştirmeye ve geliştirme çalışmalarına dayanan bir mantığın ürünü olarak ifade etmektedir (s. 322).

Özdeğerlendirmenin temelinde yönetim sisteminin bütünleşik bir parçası olan performans ölçme bulunmaktadır (Emanet, 2007: 67). Performans ise Çalık'a (2003c) göre belirli bir zaman dilimi içerisinde üretilen mal veya hizmet miktarı, örgütün "etkinlik", "verimlilik" ve "çıktı"sı olarak ele alınabileceği gibi işgörenin çalışmalarındaki başarı düzeyi olarak da değerlendirilebilir ve kamu kesiminde genellikle hizmet olarak ortaya çıkmaktadır (s.9).

Çevik'e (2004) göre de performans, herhangi bir işin, malın veya hizmetin beklenildiği gibi yerine getirilmesi derecesidir. Kamu örgütleri için anlamı ise, performansın topluma sunmaya amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirmesidir. Performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve yönetimi, kamu örgütleri ve kamu yöneticileri için daha iyi ve kaliteli hizmet üretmek, üretilen hizmetlerin sunumunda vatandaşların memnuniyet algılaması ile kamu örgütlerinin amaçlarına ulaşmalarında, önemli bir yer tutmaktadır (s.251-252).

Etkin bir yönetimin de, performansın ve performans sonuçlarının etkin olarak ölçülmesine bağlı olduğu, gelişmenin ve nihai başarının ilk koşulunun ise, performans ölçümü için bir sistem geliştirilmesi ve uygulamaya konulması olduğu belirtilmektedir.

Bunu yaparken de örgüt kaynaklarının sınırlarının iyi bilinmesi ve hangi yönlerin geliştirilebileceğinin tanımlanması daha başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacağı iddia edilmektedir (Kanji, 2002: 715).

Kurumsal özdeğerlendirme, günümüzde örgütlerin uyguladığı performans değerlendirmelerinin toplamı ve uygulanabilir bir stratejik planın en önemli aşaması olduğu da ifade edilmektedir. Özdeğerlendirmenin, örgütün kapasitesini ortaya çıkararak hangi hedeflere ulaşabileceği konusunda yön gösterdiği, fakat eğer özdeğerlendirme uygun şekilde yapılmazsa örgütün kapasitesinin yanlış değerlendirileceği bunun da örgütün gelecekteki hedeflerini yanlış olarak belirleyeceği ileri sürülmektedir (Goodstein, Nolan, Pfeiffer, 1993: 225-226).

Özdeğerlendirmenin kurumun performansını aşağıdaki unsurları geliştirerek artırdığı iddia edilmektedir (<http://www.knowledgeleader.com>):

- Kuruma veya kurumdaki özel bir sürece yönelik stratejik amaçları anlama, öncelikleri belirleme ve uzlaşma sağlamak,
- Kuruma veya kurumdaki özel bir sürece ilişkin riskleri tanımlama, önemseme, ölçme ve kaynak sağlamak,
- Kuruma veya kurumdaki özel bir sürece ait kontrollerin etkinliğini değerlendirmek,
- Kurumdaki özel bir sürecin performansını arttırmak.

Özdeğerlendirmenin; stratejik planlamalarla, yıllık güncellemelerle ve operasyonel planlama ile karşılıklı etkileşim içinde bulunması gerektiği ortaya konulmaktadır. Bu gerçekleştiğinde özdeğerlendirme; Planla-Uygula-Kontrol Et-Ölçümle (PUKO) çevriminin “Kontrol Et” aşamasını oluşturacaktır. “Önlem Al” aşaması da özdeğerlendirmenin çıktılarının incelenmesi ile başlamakta ve gerekli kararların alınması ile sona ermektedir. Amaç, gelişimin kaydedilmesi, sağlamlaştırarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesi, aynı zamanda da bir dahaki planlama aşaması için girdi oluşturmak üzere hedefleri ve stratejileri yeniden tanımlanması şeklinde ifade edilmektedir (Conti, 1998: 77).

Özdeğerlendirme, işletmede düzenli stratejik ya da operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktası olarak da görülmekte ve sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirdiği vurgulanmaktadır. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan özdeğerlendirme aşağıdaki gibi karakterize edilmektedir (Zink ve Schmidt, 1998, 148-149):

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır,
- Örgütün kendi kendine uygulayabileceği bir değerlendirme metodudur,
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder,
- Kıyaslama için gerekli bir unsurdur.

Kaliteyi geliştirmek için kullanılan özdeğerlendirme gibi yöntemler örgütün hedeflerini gerçekleştirmelerine ve kalite ile ilgili yapısal, fonksiyonel ve teknik ihtiyaçlarını belirlemelerine yardımcı olmakta, amaçlara ulaşmak için çalışan katılımının artırılmasını kapsayan gelişim çabaları ile ilgili örgüte, geribildirim sağlamak ve sürekli gelişim için yaygın bir araç olarak kullanılmaktadır (Hillman, 1994). Ayrıca, örgütlere kendilerini değerlendirmek veya gelişim sürecinin ilerlemesini inceleme olanağı vermektedir (Caffyn, 1999). Örgütte sürekli gelişimin değerlendirilmesi hangi faaliyetlerin iyi yürütüldüğü, faaliyetlerin gelişme durumu ve geliştirilmesi gerekenlerle ilgilidir ve özdeğerlendirme sürekli gelişim için örgütün yaklaşımıyla ilgili gerekli geribildirimleri sağlamaktadır (Mackerron ve diğerleri, 2003). Van der Wiele ve diğerlerine (2000) göre de özdeğerlendirme örgüte, faaliyetler, süreçler ve vatandaşların tümünü detaylı olarak inceleme ve daha iyi örgütlerin uygulamalarıyla karşılaştırılma olanağı sunmaktadır (Akt. Kiremitçi, 2009: 14).

### **2.6.2. Özdeğerlendirme Süreci**

Binney'e (1992) göre elde edilen tecrübeler özdeğerlendirme sürecinde aşağıdaki üç unsurun mutlaka bulunması gerektiğini ortaya koymuştur (Kitapçı, 2001: 32-33; Ensari, 2002: 191):

## Model

Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda, düzenlenen ödüllerin cazip olması ve uygulamanın da kolay olması sebebiyle birçok işletme, kalite iyileştirme çalışmalarında çeşitli modeller kullanmaktadır. Başlıca modeller olarak, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), European Quality Award (EQA) ve Deming Quality Award (DQA) sayılabilmektedir. Bu modellerden herhangi birini kullanan örgüt elde ettiği sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilir ve kıyaslama için temel noktaları belirleyebilir. Kıyaslama, sadece diğer işletmelerle değil, aynı zamanda işletmenin farklı zamanlardaki kendi performansları arasında da yapılabilmektedir.

## Ölçüm

Kullanılan model ya da değerlendirme aracında yer alan her bir ölçüte, örgütün ne derece uyduğunun, örgütün nasıl bir performans gösterdiğinin sorgulandığı süreç olarak görülmektedir. Ölçüm, elle tutulur sonuçlar vermekte ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Böylece, ileride yapılacak iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenmektedir. Kalitenin ölçülmesi açısından ölçüm sürecinin temel ölçüm amacı doğrultusunda kesin olarak ortaya konmasında fayda bulunmaktadır. Temel olarak aşağıdaki iki amaç tanımlanabilmektedir (Westlund, 2001, 128):

1. Kalite seviyesi: Genellikle teknik ölçümle ilgili olup görecelik yoktur ve salt değerler söz konusudur.
2. Algılanan kalite: Kalitenin çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve diğer paydaşlar tarafından algılanması ile ilgilidir.

## Yönetim

Özdeğerlendirmede yönetimin rolü, özdeğerlendirme için kullanılacak modelin seçilmesi, iletişim için altyapı, planların hazırlanması ve özdeğerlendirme sonuçlarının ortaya konmasını kapsamaktadır. Üst yönetimin değerlendirme sürecinin sorumluluğunu alması gerekmektedir.



Özdeğerlendirme uygulamaları birçok yöntemle gerçekleştirilebilmektedir. Özdeğerlendirme uygulamaları esneklerdir. Her bir örgüt için farklı uygulamalar söz konusu olabilmektedir. Değerlendirme yapılacak örgüt için doğru yöntemin tespiti, örgütün kültürüne ve çalışmadan beklenen sonuçlara göre değişiklik göstermektedir. Hangi yöntem belirlenirse belirlensin önemli olan noktanın, özdeğerlendirme çalışmasının örgüt performansının iyileştirilmesine yönelik olması gerektiği belirtilmektedir. Uygulamada kritik olan unsurların; özdeğerlendirme uygulamasının üst yönetim tarafından kabul edilmesi, iyi planlanması, değerlendirme ekip veya ekiplerinin oluşturulup, eğitilmesi, planların duyurulması ve uygulanması olduğu savunulmaktadır. Genel olarak kullanılan özdeğerlendirme tekniklerinden bazıları aşağıda verilmiştir (EFQM, 2005: 13):

1. Soru Listesi / Anket Yöntemi
2. Çalıştay Tekniği
3. Matris Şema Yöntemi
4. Grup Çalışması Yöntemi
5. Özdeğerlendirme Formu Yöntemi
6. Ödül Benzetimi Yöntemi
7. Birebir Görüşmeler Yöntemi
8. Es zamanlı – (online), Interaktif Anket Yöntemi
9. Danışmanlı Grup Çalışmaları Yöntemi
10. SWOT Analizi
11. Teknoloji Destekli Danışmanlı Grup Çalışmaları Yöntemi
12. Radar Puanlandırma Matrisi Yöntemi

### **2.6.3. Özdeğerlendirme Ödülleri ve Modelleri**

Arumugam, Chang, Ooi, ve Teh (2009), TKY’nde özdeğerlendirmenin kökeninin doğrudan doğruya the Deming Kalite Ödülü (DP), Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA) ve Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının Avrupa Kalite Ödülü ve Mükemmellik Modeli gibi kalite ödülü programları ve iş mükemmelliği modellerinin başlangıcıyla ortaya çıktığını ifade etmektedirler (s.48).

Özdeğerlendirmenin, dünyada örgütler tarafından büyük ilgi gören bir kavram haline geldiği ve en genel amacının örgüt performansının yükseltilmesi olduğu ileri sürülmektedir. Son yıllarda da TKY'deki sürekli gelişim ve değerlendirmeler, kalite güvence sistemlerinin yanında özellikle kalite ödülleri veya iş mükemmelliği modelleri ile gerçekleştiği ifade edilmektedir (McAdam ve Leonard, 2005: 771).

Şimşek'de (2004), özdeğerlendirme yapılırken bir kalite modelinin seçilmesi gerektiğini ve seçilen bu modele kıyasla, kalitede ulaşılan seviyenin araştırılması gerektiğini belirtmektedir. Bu modelin, performansın ölçülmesine ve eksiklerin tespitine yarayacağı ve böylece daha sonraki çalışmaların planlanmasına ve öncelik verilecek konuların belirlenmesine yardımcı olacağını ileri sürmektedir. Ayrıca dünyadaki kalite modellerinin ve bunlara ait kalite ödüllерinin performansı artırmasının yanında toplam kalite anlayışının yayılmasında da önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (s. 297-298).

Conti (1998) ise, özdeğerlendirmenin örgütün yeteneklerini, mevcut ve orta vadeli hedefleri ile stratejilerine uygun duruma getirmeye yönelik iyileştirme planları için girdi sağlamasını, bu nedenle de özdeğerlendirme için kullanılacak modelin (aracın) iyileştirme amacıyla kullanılabilmesi için teşhis potansiyelinin yüksek olmasının zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda da modelin, örgütün hedeflerine ilişkin olarak zayıf ve güçlü noktaları ortaya çıkarabilmesi, iyileştirme planlarını yapabilmesi ve elde edilen sonuçların kontrolü için yardımcı olması gerektiği vurgulanmaktadır (s. 37).

Kalite, ilke ve uygulamalarının değerlendirilmesinde, örgütlerin özdeğerlendirme çalışmalarında en çok tercih edilen yöntemin, kalite ödülleri ve modelleri yöntemi olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu ödül modelleri; kuruluşları sadece etkinlik, verimlilik, fire göstergeleri gibi tek yönde parametrelere göre değil, bütün süreçleri, hedefleri ve konularına göre ele aldıkları, onların tüm yönetim sistemlerini ölçtükleri için mükemmelliği sembolize eder hale geldikleri ileri sürülmektedir (Ensari, 2002: 195).

Hemen hemen bütün mükemmellik modelleri, odaklanma düzeyleri farklı olmakla beraber; müşteri/vatandaş, toplum ve hissedarların hepsine birden odaklanmakta ve bunlara ait veriler, sonuçlarda gösterge olarak yer almaktadır. Çoğu modelde müşteri/vatandaş tatmini performans bölümünde yer almaktadır. Çünkü müşteriler/vatandaşlar kendi hayatlarını kolaylaştıran hizmet ya da ürünlerle tatmin olurken, bunları sunan kurum ve kuruluşlara bağlılıkları arttırarak sürdürmekte olduğu ortaya konulmaktadır (Husain, Abdullah, Idris ve Sagır, 2001: 926-929).

Oakland'a (2005) göre 1980'lerin sonları ve 1990'ların başları, kalitenin stratejik öneminin küresel idrakini görmüş ve birçok ülkede kaliteyi ve kurumsal mükemmelliği takdir etmek için programlar belirlenmiştir (s.1057). Uluslararası kalite ödüllerinin ortaya çıkışıyla, örgütsel yönetimin sürekli gelişimi anlamında, özdeğerlendirme uygulamaları aracılığıyla TKY uygulamalarının önemi daha da artmaya başladığı vurgulanmaktadır (Benavent, 2006: 7).

Günümüzde birçok kalite ödülü sistemi kullanılmaktadır. Bu ödüllerin ve modellerin hangisinin en iyi, en etkileyici olduğu subjektif bir konu olarak kabul edilmektedir. Bu ödüller arasında yalnızca küçük bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu ödülleri kazanabilecek pek fazla sayıda kurum olmamasına rağmen ödüllerin kapsamındaki ilke ve yöntemler her örgütün kalite gelişiminde çok önemli ve yardımcı bir rol üstlenebildiği savunulmaktadır (Oakland, 2005: 1057; Halis, 2000: 212-213).

Her ne kadar çerçeve tasarımı ve ödül yönetiminde büyük ölçüde sürekli iyileştirmelere uğratılmışsa da dünyadaki kalite ödülü girişimlerinin, Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği (JUSE) tarafından, kalite uygulamalarını takdir etmek için 1951 de başlatılan Deming Kalite Ödülü programını takip ettikleri kabul edilmektedir. Daha sonra bu ödül programlarının yapı ve ölçütlerinin, stratejik seviyede yükseltildiği, artık aşına olunduğu gibi iş mükemmelliği kavramlarının bir kısmının tamamlandığı ve bugünkü halini aldığı ifade edilmektedir (Oakland, 2005: 1057).

## 2.7. Kamuda Özdeğerlendirme ve Ortak Değerlendirme Çerçevesi ( ODÇ )

Dünyada yaşanmakta olan siyasal, teknolojik, ekonomik değişimler kâr amaçlı örgütleri ve toplumsal yaşamı etkilediği gibi kamu örgütleri de etkilemektedir. Özellikle dünya genelinde, 1980 sonrası gündeme gelen işletme anlayışlarının, yöntem ve uygulamalarının kamu örgütlerine aktarılması düşüncesinin yaygınlaşması neticesinde kamu örgütleri kendilerini, vatandaşların beklentilerini yerine getirmeye, yeni arayışlara ve değişime zorlamıştır. Bu doğrultuda da kâr amaçlı örgütlerin TKY, stratejik planlama, performans yönetimi, özdeğerlendirme vb yönetim araçları kamu yönetimi disiplini içerisinde giderek ağırlık kazanmaktadır. Kamuda özdeğerlendirme de kamu örgütlerinin, topluma sunmayı üstelendiği mal ve hizmetlerin nitelikleri ile hizmet alan vatandaşların memnuniyetini ölçmeye, kendilerini geliştirme ve eksik yönlerini düzeltme ihtiyacından doğmaktadır (Balcı, 2007: 321-322).

Arumugam, Chang, Ooi, ve Teh (2009), TKY’nde özdeğerlendirmenin kökeninin, doğrudan doğruya kamu-özel kesim ayrımı yapmayan the Deming Kalite Ödülü (DP-1951); 1999’da sağlık ve eğitim kuruluşlarını, 2005 yılında da kar amacı olmayan kuruluşlar ile kamu kuruluşlarını kapsamına dahil eden Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA-1987) ve 1995’den itibaren kamu kesimini de kapsayan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfının, Avrupa Kalite Ödülü ve Mükemmellik Modeli (EFQM MM- 1992) gibi kalite ödülü programları ve iş mükemmelliği modellerinin başlangıcıyla ortaya çıktığını ifade etmektedirler (s.48).

Kamudaki özdeğerlendirme uygulamaları ve dünyadaki gelişmeler doğrultusunda Avrupa Birliği (AB), üye veya aday ülkelerin kamu yönetimlerinin, modern yönetim tekniklerini anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olacak, kullanımı kolay ve serbest bir öz değerlendirme aracına ihtiyaçları olduğu kanaatine varmış olduğu belirtilmektedir. Bu doğrultuda da AB’de, kurumsal bir özdeğerlendirme aracı olarak kamu kesiminde kullanılabilecek, ortak bir Avrupa kalite çerçevesi oluşturulması fikri, 1998 yılında kabul edilmiş ve Ortak Değerlendirme Çerçevesi modelinin (ODÇ) deneme sürümü 2000 yılında, ilk sürümü ise 2002 yılında EIPA koordinatörlüğünde kullanılmaya başlanmıştır (Engel, 2002: 35).

### 2.7.1. ODÇ'nin Tanımı

Ortak kelimesi yerine bazen “Yaygın” (EFQM, 2003) bazen de “Genel” (TEPAV, 2005) kelimesi kullanılsa da ortaya çıkış amacı ve kaynak merkezi konumundaki EIPA'nın web sayfasındaki “CAF 2006 Türkçe Versiyon” (EİPA, 2006) dikkate alındığında Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeli/ODÇ (The Common Assessment Framework/CAF) olarak anılan bu toplam kalite uygulama modeli, EFQM'in Mükemmellik Modelinden esinlenilerek, kamu kesimi için kamu kesimi tarafından geliştirilmiş bir toplam kalite yönetimi aracı olduğu belirtilmektedir. Bu aracın, kuruluşun performansında, vatandaşlar/tüketiciler, çalışanlar ve toplumla ilgili mükemmel sonuçlara, liderlik çerçevesinde yönetilen çalışanlar, strateji ve planlama, işbirlikleri ve kaynaklar ve de süreçler aracılığıyla ulaşılabileceği yaklaşımına dayandığı ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın da, kuruluşa aynı anda farklı açılardan baktığı ve kuruluşun performans analizini bütünsel bir çerçeve içinde ele aldığı ileri sürülmektedir (EİPA, 2012: 9). Aynı zamanda AB üyesi ülkelerin Kamu Yönetimi Genel Direktörlüğü'nün gözetimi altında, kurumsal özdeğerlendirme faaliyetleri için hazırlanmış 9 ana ölçüt, 28 alt ölçüt ve bu alt ölçütlere bağlı bir çok alan ve konuyu kapsayan bir özdeğerlendirme aracı olarak kabul edilmektedir (EFQM, 2003: 49).

ODÇ modelinin, kamu yönetim örgütlerinde mukayese edilebilir ve tüm ülkeler açısından uygulama kolaylığına sahip bir yönetim modelinin kurulabilmesi amacına hizmet ettiği savunulmaktadır. ODÇ modeli stratejik planlar ve hedefler doğrultusunda organize olan, süreçlere ve süreçlerdeki çalışanlara önem veren, vatandaş/müşteri odaklı bir örgüt yapısı içerisinde performans ölçütlerini oluşturan ve gerçekleştirmelerini gözleyen, esnek, şeffaf ve sürekli gelişen bir kamu kalite yönetim modeli olarak da görülmektedir (Çoban ve Deyneli, 2005: 14).

### 2.7.2. ODÇ'nin Ortaya Çıkışı ve Amaçları

1980'lerde Avrupa'da uygulamaya konulan TKY'ne yönelik çalışmalar, kamu kesiminde ancak, yeni kamu yönetimi anlayışının güç kazanmasıyla genişletilebildiği ortaya konulmaktadır. Kamu yönetimindeki değişimin ve toplam kaliteye geçişin temel

amaçlarının güvenilirlik ve öngörülebilirlik, açıklık ve şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve etkinlik ilkelerine sahip bir kamu yönetimine ulaşmak olduğu ileri sürülmektedir. İdarecilikten yöneticiliğe geçilirken, özel kesimin kalite uygulamalarının da benimsendiği ifade edilmektedir (Demir, 2007: 171).

Kamu kesimindeki reformların yeni ilkeleri gündeme getirdiği, bunların içinde verimlilik ve etkinliğe yapılan vurgunun artması, saydamlık ve hesap verebilirliğin daha önemli olması, kamu hizmeti verildiği bilinci gibi ilkelerin dikkati çektiği vurgulanmaktadır. Bu gibi ilkelerle beraber, bunların birine odaklanan veya hepsini birleştirmeyi amaçlayan bazı metot ve tekniklerin oluşturulduğu, bu tekniklerden biri olan TKY'nin 1980'lerin sonlarından ve özellikle 1990'ların başlarından itibaren kamu kesiminin bir özelliği haline geldiği söylenmektedir. 1990'ların sonlarında pek çok kalite modeli ve tekniğinin geliştirildiği (EFQM, ISO vs.) ve ardından ODC'nin de kamu kesimindeki yerini aldığı belirtilmektedir (Staes veThijs, 2005: 41).

1998'in ikinci yarısında Avrupa Birliğinde, Avusturya'nın dönem başkanlığı sırasında, kamu kesimi için bir Avrupa kalite ödülü geliştirilip geliştirilemeyeceği, AB üyesi ülkelerin kamu yönetimi genel direktörlerince tartışılmaya başlandığı, AB ülkelerinin kalite kültürlerinin ve vizyonlarının arasındaki farklılıkların, bu tarz bir doğrudan rekabete izin vermeyeceği düşüncesinden dolayı bu fikirden vazgeçildiği ortaya konulmaktadır. Fakat daha sonra kalite yönetimi alanında eksik olan şeyin, tüm AB'deki kamu yönetimlerinin modern yönetim tekniklerini anlamalarına ve uygulamalarına yardımcı olacak, kullanımı kolay ve serbest bir öz değerlendirme aracı olduğu kanaatine varıldığı ve kurumsal bir özdeğerlendirme aracı olarak kamu kesiminde kullanılabilecek ortak bir Avrupa kalite çerçevesi oluşturulması fikrinin kabul edildiği ifade edilmektedir. Bu fikir ile ortaya çıkmış AB kamu kurumları için ortak bir kurumsal özdeğerlendirme aracının, bir kalite yönetimi sisteminin kullanımını denemekle ilgilenen, "mükemmellik arayışları" içinde olan veya Avrupa'da benzer kurumlarla işbirliği yapmak arayışında olan kamu kesimine hitap edeceği öngörülmektedir (Engel, 2002: 35).

ODC'nin, kamu yönetiminden sorumlu AB Bakanlıklarının işbirliği sonucu ortaya çıktığı belirtilmektedir. ODC'nin AB üyesi ülkelerde hükümet ve kamu

hizmetlerinin modernize edilmesine ilişkin yenilikçi yöntemlerle ilgili olarak paylaşım ve işbirliğinin teşvik edilmesi amacıyla, Genel Müdürler tarafından kurulan ve ulusal uzmanlardan oluşan “Yenilikçi Kamu Hizmetleri Grubunun (Innovative Public Services Group/IPSG)” himayesinde, 1998-1999 yılları arasında, EFQM, Alman Speyer İdari Bilimler Üniversitesi ve EİPA’nın desteği ile geliştirildiği ifade edilmektedir (EİPA, 2006).

ODÇ’nin deneme sürümü, 2000 yılında, her üye ülkeden en iyi uygulamaların paylaşılması için düzenlenmeye başlayan “AB Kamu Kuruluşları Kalite Konferansları”nın birincisinde, AB Lizbon Anlaşmasıyla tanıtılmış ve gönüllülük esasına dayalı uygulama kararı alınmıştır. Daha sonra bu deneme sürümü gözden geçirilmiş ve böylece ilk sürüm 2. AB Kamu Kuruluşları Kalite Konferansında tanıtılarak 2002’de uygulamaya alınmıştır (EİPA, 2006).

AB üye ülkelerinin kamu yönetim kalitelerinin birbirleriyle karşılaştırılmasını sağlayacak ortak bir çerçevenin bulunması yönündeki çalışmaları, 17-18 Kasım 2003 tarihinde, AB üye ülkelerinin kamu yönetimlerinden sorumlu bakanlarının katılımıyla yapılan toplantı neticesinde ODÇ, “Improving An Organization Through Self Assessment The Common Assessment Framework (Ortak Değerlendirme Çerçevesi Özdeğerlendirmesi Sayesinde Bir Örgütü Geliştirmek)” adıyla bir kılavuz olarak yayınlanmıştır (Güner, 2004: 113)

AB Kamu Hizmetlerinden sorumlu Genel Müdürlerinin kararıyla Maastricht’te bulunan EİPA’da, ODÇ Kaynak Merkezi oluşturulmuştur. Hem 2003 yılında Roma’da, 2005 yılında ise Lüksemburg’da yapılan birinci ve ikinci Avrupa ODÇ Kullanıcıları Buluşmasında 300’den fazla ODÇ kullanıcısının bir araya gelmesi ve bu buluşmalar doğrultusunda EİPA tarafından hazırlanan çalışmalar hem Avrupa Birliği’nde Kamu Yönetiminden sorumlu bakanların, Lüksemburg Başkanlığı’nın sonunda 8 Haziran 2005 tarihinde Avrupa Kamu Yönetimi Ağı (EPAN) dahilindeki, Avrupa Birliği üyesi devletlerin Kamu Yönetimleri arasında gerçekleştirilen fikir, deneyim ve iyi uygulama paylaşımından, hem ODÇ gibi araçların geliştirilmesi ve kullanımından duyulan memnuniyet hem de Lizbon gündemi ile daha fazla kalite yaklaşımının entegre

edilmesinin talep edilmiş olması sonucunda, ODÇ'nin 2006 sürümü 4. AB Kamu Kuruluşları Kalite Konferansında tanıtılarak yürürlüğe girmiştir (EİPA, 2006).

Eylül 2012'de de elde edilen geri dönütler neticesinde EİPA, toplam kalite anlayışı çerçevesinde kurumsal mükemmelliğin prensipleri olarak kabul edilen ve ODÇ'nin temelini oluşturan Sonuçlara Yönelim, Vatandaş / Müşteri Odaklılık, Liderlik ve Amacın Tutarlılığı, Süreçlere ve Gerçeklere Göre Yönetim, Çalışanların Gelişimi ve Katılımı, Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme, Ortaklık Gelişimi, Sosyal Sorumluluk prensiplerinin kamu kesiminde daha açık, anlaşılabilir ve uygulanabilir olmasını sağlamak için, 28 alt ölçütü bulunan ODÇ'nin 2006 sürümüne göre, 8 alt ölçütün tamamen, 9 alt ölçütünde kısmen değiştiği 2013 sürümünü yürürlüğe koymuştur. Ayrıca EİPA, kamu yönetimi ile ilgili iyi uygulamaların bir araya getirilmesi için, ODÇ uygulamalarına ilişkin yaklaşık 45 ülke ve AB kuruluşundan, Ekim 2012 itibariyle toplam 2727 kayıtlı kullanıcısının ve bağımsız olarak ODÇ'yi kullanan binlerce diğer kurum/kuruluşun görüşlerini paylaşacağı bir veritabanı geliştirmiştir (EİPA, 2006, 2012).

ODÇ'nin, ulusal idareler tarafından AB politikalarının AB Üye Devletleri arasında güvenilir ve etkin bir şekilde uygulanmasını garanti etmek için gösterilen ilk önemli çaba olduğu belirtilmektedir (Bouckaert, 2002: 63).

ODÇ'nin, kurumsal performansın artırılması amacıyla kalite yönetim tekniklerinin kullanılması konusunda Avrupa'da kamu kesiminde faaliyet gösteren kuruluşlara destek sağlayacak, kullanımı kolay, ortak bir araç olması amacıyla sunulduğu ifade edilmektedir. Ayrıca ODÇ'nin, kavram olarak temel TKY modellerine benzeyen, kamusal bir özdeğerlendirme çerçevesi sunduğu, özellikle kamu kesiminde faaliyet gösteren kuruluşlar için, bu kuruluşların özellikleri dikkate alınarak hazırlandığı belirtilmektedir. ODÇ'nin aşağıda belirtilen beş temel amacı bulunmaktadır (EİPA, 2012):

1. Kamu örgütleri içerisinde TKY ilkelerinin ve mükemmellik kültürünün yaygınlaşması ve gelişmesini sağlamak,



2. Sürekli olarak tam teşekküllü bir PUKÖ döngüsü için kamu örgütlerine rehberlik etmek,
3. Tanımlama, teşhis ve iyileştirme faaliyetleri için, kamu örgütlerinin özdeğerlendirme yapmasını kolaylaştırmak,
4. Kalite yönetiminde kullanılan çeşitli modeller arasında köprü görevi görmek,
5. Kamu kesiminde faaliyet gösteren kuruluşlar arasında kıyaslama yoluyla öğrenmeyi kolaylaştırmak.

Goldschmidt, Dorulova, Niculescu ve Stemberger'a göre (2005), AB üye ülkelerinin kamu kurumlarının kendilerini diğerleriyle kıyaslayarak, kendi örgüt yapıları, işleyişleri ile zayıf ve güçlü oldukları alanlarla ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlayan ODC uygulaması, stratejik planlama yaklaşımıyla benzerlik göstermektedir. ODC, stratejik plan gibi, tek bir model üzerinde kamu kuruluşlarının, standart bir kalite değerlendirme ve yönetim sistemi aracılığıyla kendilerini değerlendirmelerini sağlamaktadır (s. 37).

Akdoğan (2008) ise, ODC çalışmasında kamu kurumlarının değerlendiricilerinin samimi ve dürüst davranmaları durumunda, değerlendirme yapılan kamu kurumunun faaliyet alanıyla ilgili ne kadar uygun bir yapılanma ve işleyiş içerisinde olduğunun ortaya çıkacağını varsaymaktadır. ODC'nin, bir tür iç değerlendirme sistemi olarak nitelendirilebileceğini ve uygulandığı ülkenin idari geleneklerine uygun hale getirilmesini, o ülkeye özgü alanlarda göstergelerinin bulunmasını, o ülkenin idari örgütlerine uyarlanması ve uygulama yöntemlerini açıklayan rehber kitapların yayınlanmasının gerektiğini ifade etmektedir (s. 61)

Şahan (2011), ODC'nin, AB ülkelerinin kamu örgütleri arasında bütünleşmeyi, dürüstlüğü, hesap verebilirliği ve şeffaflığı artırması bakımından bir ölçüt ve iletişim aracı olarak faaliyet göstermesinin hedeflendiğini ileri sürmektedir (s.5).

AB kamu yöneticileri tarafından kamu kurumları için tasarlanmış olan ODC'nin basit, anlaşılabilir, ücretsiz, esnek ve stratejik planlama uygulamasına temel teşkil edecek bir değerlendirme çerçevesi sunduğu belirtilmektedir (Özel, 2007: 39).

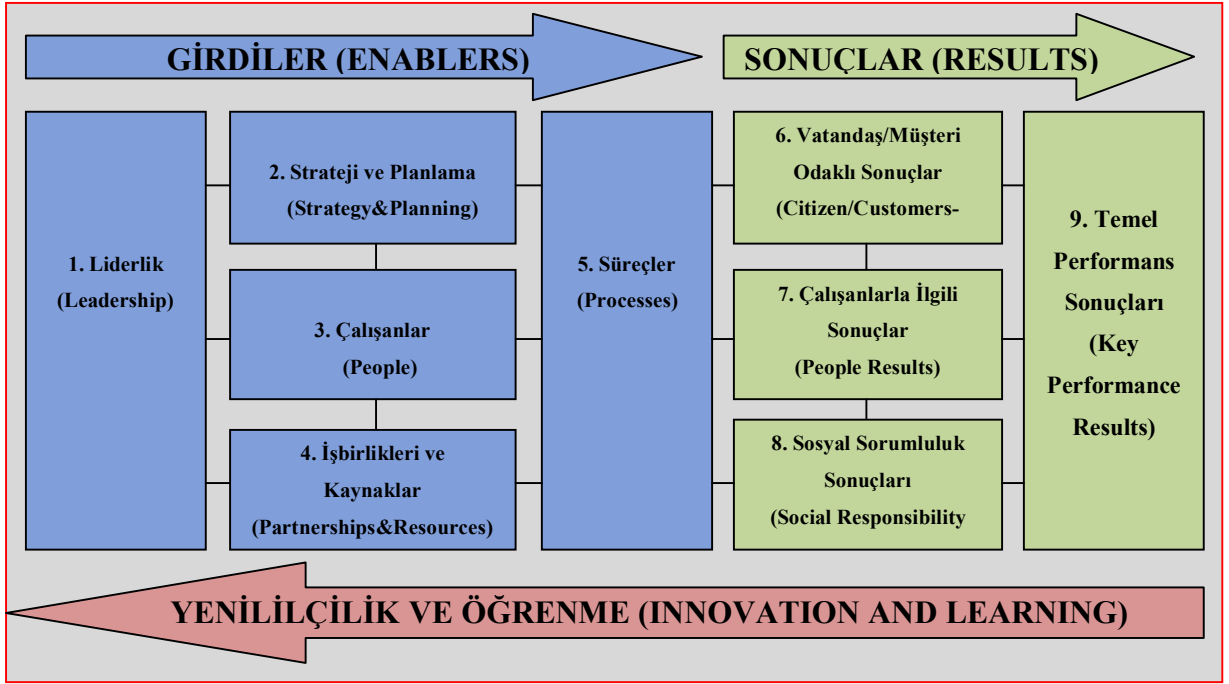
ODÇ'nin, AB üyesi ülkelerde uygulanması tamamıyla gönüllülüğe dayanmaktadır. ODÇ kılavuzu temelinde, AB kamu kurumlarını eşgüdümleme çabalarının, üye ülkeler tarafından ne ölçüde kabul edildiğinin belirsiz olduğu ileri sürülmektedir (Dimitrova, 2002: 182). Fakat Avrupa İdari Alanı'nın oluşmasına katkı sağlaması düşünülen, görece basit bir değerlendirme aracı olan ODÇ'nin, İngiltere gibi bazı ülkelerin merkezi hükümetlerince kullanılmaz iken, İngiltere de dahil birçok dünya ülkesinde bulunan yerel yönetimler ile kamu kurum ve kuruluşlarınca kalite artırmak, performans yükseltmek ve kıyaslama aracı olarak kullanıldığı ortaya konulmaktadır (Akdoğan, 2008: 61).

Çoban ve Deyneli'de (2005) ODÇ'nin temel amacının, AB ülkeleri arasında kamu yönetim modellerinin değerlendirilebilmesi açısından ortak bir ölçüt oluşturabilmek olduğu ifade etmektedirler (s. 12).

### **2.7.3. Model Olarak ODÇ**

ODÇ'nin yapısıyla ilgili olarak bu başlık altında verilen bilgiler EİPA'nın web sayfasından ODÇ'nin (CAF) 2006 ve 2013 sürümlerinin kitapçıklarından elde edilerek belirtilmektedir. ODÇ'nin alt ölçütlerine yönelik örnekler, puanlandırma ve değerlendirme yöntemleri gibi ayrıntılı bilgiler için bu kitapçıklardan yararlanılabilir (EİPA, 2012; CAF, 2012a; EİPA, 2006).

ODÇ'nin temel öğeleri 9 ana ölçüt, 28 alt ölçüt ve puanlama sisteminden oluşmaktadır. Bu temel öğelere sadık kalınması esasıyla, kullanımının kuruma özgü hale getirilmesi tavsiye edilmekte ve alt ölçütlerde açıklanan örneklerin ve özdeğerlendirme sürecinin esnek olduğu, ancak bu örneklerin göz önünde bulundurulması gerektiği ifade edilmektedir (EİPA, 2012: 9-10). Modelin dinamik yapısı aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 7. Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeli (ODÇ)

Dokuz ölçütlü yapı temel boyutları tanımlamakta ve kuruluşla ilgili her türlü analizde dikkate alınması gerekmektedir. Ana ölçütler 1,2,3,4 ve 5 kuruluşun girdileri ile ilgilidir. Bu ölçütler, kuruluşun ne yaptığını ve istenilen sonuçlara ulaşmada görevlere yaklaşımının nasıl olduğunu belirlemektedir. Ana ölçütler 6,7,8 ve 9'da, müşteri/vatandaş, çalışanlar, toplum ve temel performans alanlarında elde edilen sonuçları algılama ölçümleri ve iç göstergelerle değerlendirilmektedir. Her bir ana ölçüt, kendi içinde alt ölçütlere ayrılmaktadır. 28 alt ölçüt bir kuruluşun değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel konuları belirlemektedir. Alt ölçütler içeriklerini daha ayrıntılı olarak anlatan örneklerle gösterilmekte ve kuruluşun alt ölçütlerde belirtilen koşullara nasıl cevap verdiğini ele almaya yarayacak alanları ortaya koymaktadırlar.

Modelin Sol ve Sağ Tarafları Arasındaki Çapraz Bağlantı: Bu bağlantı, Girdiler (nedenler/etkileyenler) ile Sonuçlar (etkiler) arasındaki neden-sonuç ilişkisi ve sonuçlardan nedenlere giden geri bildirimlerden oluşmaktadır. Uygulanmaları değerlendiren tarafından verilen sonuç (ya da bir dizi yalnız sonuç) ile girdiler tarafındaki ilgili ölçüt ve alt ölçütlerden elde edilen kanıtlar arasındaki tutarlılığın, sürekli olarak göz önünde bulundurulduğu özdeğerlendirmede, neden-sonuç

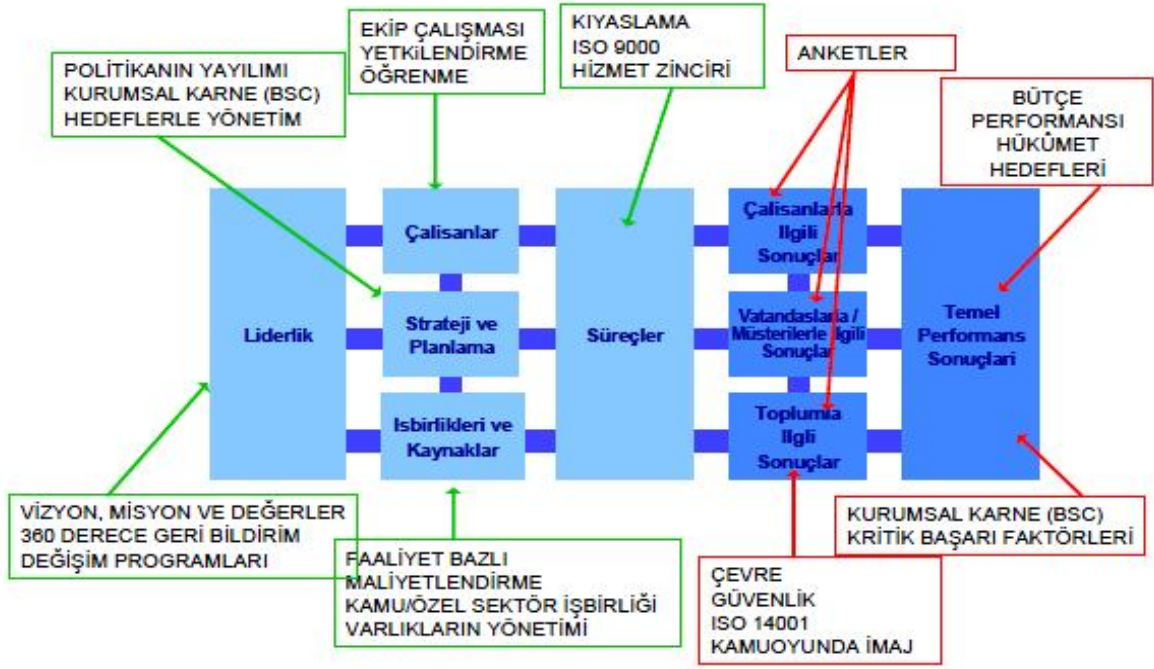
bağlantısının doğrulanması büyük önem taşımaktadır. Bu tutarlılığın doğrulanmasının, kuruluşun bütünsel karakteri sebebiyle genellikle zor olduğu kabul edilmektedir. Sonuçlar ortaya çıkarken farklı nedenler (girdiler) birbirleriyle etkileşime girmektedirler. Her durumda, sağ tarafta yer alan sonuçlardan sol tarafta yer alan uygun ölçütlere gidecek geri bildirim varlığı değerlendirmede göz önünde bulundurulmasının gerektiği ifade edilmektedir.

#### Girdiler Tarafında Yer Alan Ölçüt ve Alt Ölçütler Arasındaki Çapraz İlişki:

Sonuçların kalitesi büyük ölçüde girdiler arasındaki ilişkilerin yoğunluk ve türü tarafından belirlendiğinden bu tür ilişkilerin özdeğerlendirmede ortaya konulması gerekmektedir. Aslında bu ilişkilerin yoğunluğu kuruluştan kuruluşa farklılık göstermekte ve kuruluşun kalitesi, bu ilişkilerin niteliklerine bakılarak büyük ölçüde belirlenmektedir. Örneğin, mükemmel kuruluşların, ölçüt 1 ile ölçüt 2-3-4 ve ölçüt 3 ile ölçüt 4-5 arasındaki yoğun ilişkilerde çok açık olarak kendilerini gösterdikleri ortaya konulmaktadır. İlişkilerin, sadece ana ölçüt düzeyindeki ilişkiler ile sınırlı olmadığı, sıklıkla alt ölçütler düzeyinde de güçlü etkileşim ve ilişkilerin somut olarak görüldüğü ifade edilmektedir.

Kısaca ODC modeline dayalı özdeğerlendirme kuruluşun kendi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar. Tüm yönleriyle geliştirilmiş toplam kalite modelleriyle karşılaştırıldığında ODC'nin, kullanıcı dostu bir başlangıç modeli olarak tasarlandığı belirtilmektedir. TKY yolunda ilerlemeye karar veren kuruluşların daha ayrıntılı modellerden birini seçeceği tahmin edilmekle birlikte, ODC'nin bu modellerle de uyumlu olma avantajının bulunduğu savunulmaktadır. Bu nedenle kalite yönetiminde ilerlemek isteyen kuruluşlar için ilk adım niteliği taşıyabileceği vurgulanmaktadır.

Aşağıdaki şekilde ODC'nin ölçütlerine göre kullandığı araç ve yöntemler gösterilmektedir.



Şekil 8. ODC'nin Kullandığı İyileştirme Araç ve Yöntemleri (EIPA, 2006:46).

ODC'nin kullanılmasının, kuruluşun sürekli iyileştirme sürecini başlatması için çok güçlü bir çerçeve oluşturduğu ve aşağıda belirtilen faydaları sağladığı ileri sürülmektedir:

1. Avrupa kamu kesiminde yaygın olarak kabul gören ölçütleri temel alan kanıtlara dayalı değerlendirme,
2. İlerleme ve yüksek başarı düzeylerini belirleme fırsatları,
3. Kuruluşun iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda tutarlılık ve uzlaşım sağlanması,
4. Ulaşılabilecek farklı sonuçlar ile destekleyici uygulamalar ya da girdiler arasında bağlantı kurulması,
5. Çalışanların iyileştirme sürecine dahil edilmesi yoluyla motivasyonun sağlanması,
6. Kuruluşun farklı alanları arasında ve diğer kuruluşlarla iyi uygulamaların paylaşılması, bu uygulamaların teşvik edilmesi için fırsat sağlanması,
7. Çeşitli kalite inisiyatiflerinin günlük faaliyetlerle bütünleştirilmesi,
8. Periyodik özdeğerlendirme uygulamasıyla zaman içinde ilerlemenin ölçülmesi.

Staes ve Thijs (2005), yaptıkları çalışmada ODÇ'nin kamu kurumlarında kullanılmasının sebeplerini ve sağladığı faydaları aşağıdaki tablodaki gibi tespit etmişlerdir (s.45).

Tablo 3. ODÇ Kullanmanın Sebepleri ve Faydaları

| <b>Sebepler</b>   | <b>Başlıca Faydalar</b>  |
|---|--|
| Kurumların, kendi güçlü yanlarını ve geliştirilmesi gereken yönlerini tespit etmek istemeleri | Bilgi paylaşımı ve iletişimin geliştirilmesi ihtiyacının tespit edilmesi               |
| Kalite konularına karşı hassasiyeti geliştirmek   | Güçlü yönler ve geliştirilmesi gereken alanların açıkça belirlenmesi                   |
| Çalışanların kurum yönetimine katılması isteği ve çalışanların motive edilmesi                | Gerçekleştirilmesi gereken bazı önemli tedbirleri tespit edebilmesi                    |
| Devam eden geliştirme faaliyetleri, yeniden yapılandırma v.b. katkı                           | Paydaşların kurumsal konular/sorunlar hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmesi       |
| ODÇ stratejik planlama sürecinin başlangıcında bir ilk teşhis aracı olarak kullanma           | Öz değerlendirmenin yeni fikirler ve yeni bir anlayış şeklinin yolunu açması           |
| Kurum içinde görüşlerin değiş-tokuşunun teşvik edilmesi                                       | Katkıda bulunma ve görüşleri paylaşma yeteneğinin olumlu bir şekilde hissedilmesi      |
| Üst yönetimin isteği  | Daha önceki geliştirme faaliyetlerinin nasıl daha ileri götürülebileceğini anlama      |
| Kurumun değişimi istediğinin kanıtlanması   | Paydaşların kalite konuları hakkında bilinçlenmesi ve bunlarla ilgilenmeye başlamaları |
| Kurum içinde kültür değişiminin teşvik edilmesi   | Mevcut farklı inisiyatiflerin nasıl birbirine uyacağına dair bir anlayış geliştirme    |
| Yeni bir performans yönetimi/ölçümü sisteminin eklenmesi                                      | Paydaşların kurumla daha güçlü şekilde ilgilenmeye başlaması                           |

Bir TKY aracı olarak ODÇ'nin, sonuçlara yönelik olma, müşteri odaklılık, liderlik ve amacın tutarlılığı, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve kurumsal sosyal

sorumluluk olarak EFQM tarafından belirlenen kurumsal mükemmellik kavramlarını temel almakta ve kamu kuruluşlarının performansını bu kavramlar temelinde iyileştirmeyi amaçladığı ileri sürülmektedir. Modelin bütününe oluşturan tüm öğelerin birbiri üzerinde karşılıklı dinamik etkileri bulunmaktadır. Ancak yine de TKY ve ODÇ'nin bütünsel yaklaşımı, bir kuruluşun tüm fonksiyonlarının tüm boyutlarıyla değerlendirilmesi anlamına gelmemektedir.

Modelin ana ölçütleri ve alt ölçütleri aşağıda ifade edilmektedir. Ayrıca modelin alt ölçütlerine yönelik olarak ifade edilen eylemlere yönelik olarak da örnek teşkil etmesi açısından 1.ölçütün 1.alt ölçütünün örnek eylemleri de verilmekte, fakat diğer alt ölçütlerin örnek eylemleri için EİPA'nın web sayfasından ODÇ (CAF) kılavuzlarına bakılmasının daha uygun düşünülmektedir. Bu doktora tezinin temelini, ODÇ'nin 2006 sürümündeki ana ölçütler ve alt ölçütlerin oluşturması nedeniyle ana ölçütler ve alt ölçütler 2006 sürümündeki şekliyle ifade edilmektedir, fakat ODÇ'nin 2013 sürümündeki değişiklikler de parantez içinde belirtilmektedir.

### **Ölçüt 1: Liderlik**

ODÇ'nin liderlik anlayışına göre, bir kuruluşun liderlerinin davranışları, amaçların açık ve ortak olmasını, kuruluşun ve çalışanlarının üstün nitelikler ve başarılı sonuçlara ulaşabileceği bir ortam yaratılmasını sağlayabilmektedir. Liderler, kuruluşun uzun vadeli başarısı için gerekli olan misyon, vizyon ve değerleri geliştirirler, örnek model olma görevi görerek belirtilen ve bilinen değerlere uygun davranışları aracılığıyla kuruluştaki çalışanları motive eder ve desteklerler. Liderler, kuruluşun yönetim sistemini geliştirir, uygular, izler, performans ve sonuçları gözden geçirirler. Performansın iyileştirilmesi misyonun gerçekleştirilmesi için gerekli değişikliklerin düzenlenerek gelecek için hazırlık yapılmasından liderler sorumludur. Kamu kesiminde, liderler kuruluş ile politikacılar arasındaki temel ara düzeydir, ortak sorumlulukları paylaşırlar ve aynı zamanda diğer paydaşlarla olan ilişkileri yönetmek ve paydaşların gereksinimlerinin karşılanmasını sağlamaktan sorumludurlar.

Temsili demokratik sistemde, seçilen politikacılar stratejilerle ilgili seçimleri yaparlar ve farklı politika alanlarında erişmek istedikleri hedefleri belirlerler. Kamu

kuruluşlarının liderleri politikacılara analiz, ufuk- tarama ya da vizyon belirleme konularında tavsiyeler sunarak politikaların geliştirilmesinde onlara yardımcı olurlar ve politikaların uygulanması ve gerçekleştirilmesinden sorumludurlar. Bu nedenle, kamu kesiminde politik liderliğin rolü ile kuruluşların liderleri/yöneticilerinin rolleri arasındaki farkların anlaşılması gerekmektedir. ODÇ, politik bir sorumluluk olan kamu politikalarının kalitesinin üzerinde durulması yerine kamu örgütlerinin yönetimiyle ilgilenmektedir. Kendilerine uygun değerlerin yanı sıra Avrupa'da kamu kesiminde faaliyet gösteren kuruluşlar yasalara uygun olma, şeffaflık, tarafsızlık, çeşitlilik ve çıkar çatışmalarının reddedilmesi gibi bir takım ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Liderler bu değerleri, örneğin, çalışanların işle ilgili davranışlarına yön veren kuralları, kuruluş düzeyinde yayar ve yorumlarlar.

Liderler, kuruluşlarının hizmet sundukları ve sürekli olarak değişen topluma uyum sağlaması için en uygun koşulları yaratırlar. Kendileri modernizasyon ve yenilik fırsatları ararlar. E-yönetim yaklaşımlarını aktif olarak entegre ederler. Kamu hizmeti kuruluşlarının liderleri hedef ve amaçlara ulaşmak için tahsis edilen kaynaklar çerçevesinde çalışmak zorundadırlar. Bu durum bazen vatandaşların, politikacıların ve diğer paydaşların gereksinimlerinin dengelenmesini gerektirebilmektedir. Bu nedenle, liderler müşterilerinin kim olduğunu, müşterilerin gereksinimlerini ve bu gereksinimlerin siyasi koşullar çerçevesinde nasıl dengelenebileceğini açıkça anlamalı ve vatandaşların/müşterilerin olduğu kadar diğer paydaşların da sorumluluğunu üstlenmelidirler. Alt kriterler ve birinci alt kriterin örnek eylemleri aşağıda verilmiştir.

### *1.1. Misyon, vizyon ve değerlerin geliştirilmesi yoluyla kuruluşa yön verilmesi.*

Birinci alt kritere ait örnek eylemler:

- a. İlgili paydaş ve çalışanların katılımıyla kuruluşun misyon (amaçların neler olduğu) ve vizyonunun (nereye gidilmesinin istendiği) belirlenmesi ve geliştirilmesi.
- b. Misyon ve vizyonun stratejik (uzun vadeli ve orta vadeli) ve operasyonel (somut ve kısa vadeli) amaç ve faaliyetlere dönüştürülmesi.



- c. Şeffaflık, etik ve vatandaş hizmetleri ve paydaşları da kapsayan davranış kurallarını içeren bir değerler çerçevesi oluşturmak.
- d. Liderler/yöneticiler/çalışanlar arasında karşılıklı güven ve saygının güçlendirilmesi (örneğin, iyi liderliğin normlarının tanımlanması).
- e. Etkin iletişim koşullarının oluşturulması. Misyon, vizyon, değerler, stratejik ve operasyonel amaçların kuruluşun tüm çalışanlarına ve diğer paydaşlara anlatılması.
- f. Dış çevrede meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurularak misyon, vizyon ve değerlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi.
- g. Olası çıkar çatışması alanlarını belirleyerek ve çalışanlara yol gösterici ilkeler sunarak çıkar çatışmalarının yönetilmesi.

*1.2. Kuruluşun, performansının ve değişimin yönetilmesine ilişkin bir sistem kurulması ve bu sistemin uygulanması (Kuruluşun, performansının ve sürekli iyileştirilmesinin yönetilmesi-2013)*

*1.3. Kuruluş çalışanlarının motive edilmesi, desteklenmesi ve örnek model olma görevinin üstlenilmesi*

*1.4. Ortak sorumluluk oluşturulması amacıyla politikacılar ve paydaşlarla ilişkilerin yönetilmesi (Siyasi otoriteler ve diğer paydaşlarla etkili ilişkilerin yönetilmesi-2013)*

## **Ölçüt 2: Strateji ve Planlama**

Birbiriyle bağlantılı faaliyetlerini etkin şekilde birleştirme yaklaşımı kuruluşun genel performansını belirlemektedir. Örgüt, misyon ve vizyonunu, kamu politikaları/hedefleri ve diğer paydaşların gereksinimleriyle uyumlu, kaynak ve süreçlerinin sürekli iyileştirme anlayışı çerçevesinde yönetimiyle desteklenen paydaş odaklı net stratejiler aracılığıyla uygulamalıdır. Strateji planlara, amaçlara ve ölçülebilir hedeflere dönüşmeli, planlama ve strateji kuruluşun modernizasyon ve yenilikleri uygulama yaklaşımını yansıtmalıdır.

Strateji ve planlama, PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) döngüsünün bir parçasıdır ve paydaşların mevcut ve gelecekle ilgili gereksinimleri ve planlama sürecini etkileyecek çıktı ve sonuçlarla ilgili bilgi toplanması ile başlamaktadır. Bu, tüm paydaşların operasyonel politikalar, planlama ve stratejik yönü etkileyecek görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilerin kullanılmasını içermektedir. İç değerlendirme süreciyle sağlanan geri bildirimler kurumsal performansla ilgili olarak planlanan iyileştirmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Kritik başarı faktörlerinin-stratejik hedeflere ulaşmak için uyulması gereken koşullar ve hedeflerin belirlenmesi sonuçların etkin bir şekilde izlenmesi ve ölçülmesinin çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Hedefler belirlenirken çıktılar ile performans sonuçları arasındaki farklar dikkate alınmalıdır. Kuruluşlar strateji ve planlarının uygulanmasını sürekli olarak ve eleştirel bir bakış açısıyla izlemeli ve bunları gerekli durumlarda güncellemeli ve koşullara uygun hale getirmelidir. Aşağıda bu ana ölçütün alt ölçütleri verilmektedir:

- 2.1. *Paydaşların mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimleri ile ilgili bilgi toplanması (İlgili yönetim bilgisinin yanı sıra paydaşların mevcut ve gelecekle ilgili ihtiyaçları hakkında bilgi toplanması-2013)*
- 2.2. *Strateji ve planlamanın paydaş gereksinimleri ve mevcut kaynaklar dikkate alınarak geliştirilmesi, gözden geçirilmesi ve güncellenmesi (Toplanan bilgilerin dikkate alınarak strateji ve planlamanın geliştirilmesi-2013)*
- 2.3. *Kuruluşun tamamında strateji ve planlamanın uygulanması (Kuruluşun tamamında strateji ve planlamanın uygulanması ve iletişim kurulması ve de düzenli olarak gözden geçirilmesi-2013)*
- 2.4. *Modernizasyon ve yeniliklerin planlanması, uygulanması ve gözden geçirilmesi (Yeniliklerin ve değişimlerin planlanması, uygulaması ve gözden geçirilmesi-2013)*

### **Ölçüt 3: Çalışanlar**

Örgüt çalışanlar demektir ve çalışanlar kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul edilmektedirler. Çalışanların birbiriyle etkileşimi ve mevcut kaynakların yönetimi

kurumsal başarıyı büyük ölçüde belirlemektedir. Saygı, diyalog, yetkelendirme, güvenli ve sağlıklı bir ortam yaratılması kurum için mükemmelliğe giden yolda çalışanların katılımı ve desteğini sağlamak açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütün, strateji ve planlamalarını ve süreçlerin etkin işleyişini desteklemesi amacıyla, birey ve örgüt düzeyinde yetkinlikleri ve çalışanların potansiyelini yönetmesi, geliştirmesi ve dağıtması gerektiği savunulmaktadır.

Ölçüt 3, kuruluşun stratejik amaçlarını çalışanlar tarafından en uygun kullanım ve en iyi başarının sağlanması için geliştirip, yayılması ve sürdürülmesi amacıyla insan kaynaklarıyla uyumlu hale getirip getirmediğini değerlendirmektedir. Hem örgüt hem de çalışanları açısından, çalışanların yönetiminin kapsamının genişletilmesi ile ilgili konuların dikkate alınmasının yarar sağlayacağı iddia edilmektedir. Çalışanlara potansiyellerini tam anlamıyla kullanmaları konusunda yardımcı olunması gerektiği ortaya konulmaktadır. Çalışanların refahının sağlanması çalışan yönetiminin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kuruluşların çalışanlarına sürekli olarak kendi yetkinliklerini geliştirme, daha fazla sorumluluk alma ve daha fazla inisiyatif kullanma fırsatı sağlamak amacıyla yaklaşım ve ilkeler oluşturması durumunda çalışanlar işyerinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bunu sağlamak için, çalışanların kendi performans amaçlarının, örgütün stratejik amaçları ile ilişkili olması ve çalışanların, işe alım, eğitim ve çalışanların tanınması ve takdir edilmesine ilişkin politikaların oluşturulması sürecine dahil edilmeleri gerektiği savunulmaktadır.

Sonuç olarak ölçüt 3, yöneticilerin/liderlerin ve çalışanların, örgütün gelişimine aktif olarak katılma, kurumsal zorlukları diyalog aracılığıyla çözmeye, yaratıcılık, yenilikçilik ve performansın iyileştirilmesine yönelik öneriler sunulması için ortam yaratma becerilerini ele almaktadır. Bu aynı zamanda çalışan memnuniyetinin artmasını da sağlamaktadır. Çalışanlara ilişkin politikaların gerekli şekilde yürütülmesinin, yalnızca insan kaynakları biriminin sorumluluğu olmadığı, bu politikaların yürütülmesi örgütte görev alan tüm lider, yönetici ve birim sorumlularına bağlı olduğu belirtilmektedir. Tüm bu kişilerin, çalışanlara ilişkin konuları dikkate aldıklarını ve açık iletişim ve şeffaflık kültürünü teşvik ettiklerini göstermelerinin gerektiği ifade edilmektedir. Örgütler performanslarını değerlendirirken, ulusal/genel kamu personel politikalarından, ödeme politikalarından vb'lerden kaynaklanan hareket özgürlüğüne

ilişkin kısıtlamaları dikkate alarak çalışan potansiyelinde en iyi düzeyi sağlamak amacıyla bu kısıtlamalar çerçevesinde nasıl çalıştıklarını gösterebilmektedirler.

- 3.1. *Strateji ve planlamada insan kaynaklarının şeffaf bir şekilde planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi*
- 3.2. *Çalışanların yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve kullanılması, bireysel ve kurumsal hedeflerin uyumlulaştırılması*
- 3.3. *Açık iletişimin geliştirilmesi ve yetkilendirme ile çalışanların katılımının sağlanması (Refahlarını destekleyen, açık iletişim ve yetkilendirmenin geliştirilmesiyle çalışanların katılımlarının sağlanması-2013).*

#### **Ölçüt 4: İşbirlikleri ve Kaynaklar**

Örgütün, strateji ve planlarını ve de süreçlerin etkin işleyişini desteklemek amacıyla temel işbirliklerini özellikle vatandaşlar/müşteriler ile olan işbirlikleri-planlaması ve yönetmesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle işbirlikleri, örgütlerin iyi bir şekilde işlemesi açısından önem taşıyan kaynaklar olarak görmektedir. İşleyişin etkinliğini sağlamak amacıyla, örgütün işbirliklerinin yanı sıra mali konular, teknoloji ve tesisler gibi daha geleneksel kaynaklara da gereksinimi bulunmaktadır. Bunlar, örgütün hedeflerine en etkin şekilde ulaşmasını sağlamak amacıyla, örgütün strateji ve en önemli süreçlerini desteklemek için kullanılmakta ve geliştirilmektedir. Bu kaynakların şeffaf bir şekilde sunulması ile örgütler, mevcut kaynakların meşru kullanımıyla ilgili olarak vatandaşlara/müşterilere karşı sorumluluklarını yerine getirmektedirler.

Sürekli olarak değişen ve karmaşıklaşan toplumda kamu örgütlerinin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için hem kamu hem özel kesimdeki diğer örgütlerle olan ilişkilerini yönetmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu karmaşıklık, vatandaşların/müşterilerin temel işbirliği unsurları olarak alacakları aktif rolün artması gereksinimini de beraberinde getirmektedir. Vatandaşlar/müşteriler terimi vatandaşların paydaşlıkla hizmet kullanıcılığı arasında değişen rollerini anlatmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu ölçütte ODC'nin, vatandaşların kamu ile ilgili konulara ve kamu

politikalarının geliştirilmesi sürecine katılımı ile gereksinim ve beklentilerinin açıklığı üzerinde durduğu vurgulanmaktadır.

Kamu örgütleri, kaynaklarını yönetirken, sıklıkla özel kesimde görülenlerden daha fazla ve daha sıkı engel ve baskılara tabi tutulmaktadır. Kamu örgütlerinin ek gelir elde etme imkanları, sunmayı istediği hizmetlere fon ayırma ya da fonları hizmetlere göre yeniden düzenleme özgürlüğü kısıtlı olabilmektedir. Bu nedenle, sunmaları gereken hizmetlerin etkinlik ve etkililiğini değerlendirmeleri büyük önem taşımaktadır. Tam mali yönetim, iç denetim ve muhasebe sistemleri, sağlıklı maliyet muhasebesinin temelini oluşturduğu bilinmektedir. Kamu örgütlerinin genellikle kaynakların dağılımında çok fazla söz hakkı olmamasına rağmen örgütün, “daha az maliyetle daha fazla ve iyileştirilmiş hizmetler” sunma becerisini sergilemesi daha yenilikçi hizmet ve ürünlerin daha hızlı bir şekilde sağlanmasına fırsat vermektedir. Örgütün, bilgi ve bilgi birikimi koşullarının tespit edilmesi ve bu tespitlerin, strateji ve planlama süreçlerinin tekrar gözden geçirilmesinde kullanılmasının faydalı olduğu belirtilmektedir. Örgüt gerekli bilgi ve bilgi birikimini çalışanların kolaylıkla erişebileceği biçimlerde sürekli olarak sunmalı ve bu yolla çalışanların işlerini etkin bir şekilde yapmalarını sağlaması gerekmektedir. Örgütün aynı zamanda, kritik bilgi ve bilgi birikimini, gereksinimlerine göre, temel işbirliği unsurlarıyla ve diğer paydaşlarıyla paylaşmasını da sağlaması gerektiği vurgulanmaktadır.

- 4.1. *Temel işbirliği ilişkilerinin geliştirilmesi ve uygulanması (İlgili kuruluşlar ile işbirliklerinin geliştirilmesi ve yönetilmesi-2013)*
- 4.2. *Vatandaşlarla/müşterilerle işbirlikleri geliştirilmesi ve uygulanması*
- 4.3. *Mali işlerin yönetilmesi*
- 4.4. *Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi*
- 4.4. *Teknolojinin yönetilmesi*
- 4.5. *Tesislerin yönetilmesi*

### **Ölçüt 5: Süreçler**

Örgütün, strateji ve planlamalarını desteklemek amacıyla temel süreçlerini belirleme, yönetme, iyileştirme ve geliştirme yöntemi olarak ifade edilmektedir.

Yenilikçilik ve vatandaşlar/müşteriler ve paydaşlar için artan değer oluşturma ihtiyacı süreçlerin geliştirilmesinde rol oynayan iki temel sürücü olarak kabul edilmektedir.

İyi işleyen her örgüt çeşitli süreçler aracılığıyla yönetilmektedir. Bu süreçlerin her biri kaynakları ya da girdileri sonuç ya da çıktılara, kazanımlara dönüştüren ve birbirini izleyerek katma değer sağlayan faaliyetlerden oluşmaktadır. Bu süreçlerin nitelikleri farklılık gösterebilmektedir. Temel süreçler ürün ve hizmet sunumu açısından kritik önem taşımaktadır. Yönetim süreçleri kuruluşa yön vermekte ve destek süreçler gerekli kaynakları sunmaktadırlar. Bu süreçlerden yalnızca en önemli olanları, temel süreçler olarak ODC'de değerlendirme unsuru olarak kabul edilmektedirler. Temel süreçlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, bu süreçlerin örgütün misyonunu gerçekleştirmesinde ne kadar etkili oldukları göz önünde bulundurularak ele alınması gerekmektedir. Vatandaşların/müşterilerin süreç yönetiminin farklı aşamalarına katılmalarının sağlanması ve beklentilerinin dikkate alınması bu süreçlerin genel güvenilirlik ve kalitesine katkıda bulunmaktadır.

Kamu örgütlerindeki süreçlerin nitelikleri, politika geliştirilmesine destek sağlanması ya da ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesi gibi soyut faaliyetlerden hizmet sunumunun oldukça somut faaliyetlerine, büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Her türlü durumda, kuruluşun vatandaş/müşteri ve paydaşların beklentilerini dikkate alarak beklenen çıktı ve sonuçları sunabilmesi için gerçekleştirdiği temel süreçleri belirlemesi gerekmektedir.

Vatandaşların/müşterilerin rolü 3 düzeyde olabilmektedir: 1) Temsilci vatandaşlar/müşteriler, dernekler ya da geçici vatandaş heyetlerinin kuruluşun ürün ve hizmetlerinin tasarımına katılımı, 2) Ürün ve hizmetlerin uygulanmasında vatandaşlarla/müşterilerle birlikte çalışılması, 3) Vatandaşların/müşterilerin ürün ve hizmetleri kendilerinin gerçekleştirmeleri için yetkelendirilmesi.

Kamu yönetiminde çapraz fonksiyonlu süreçler yaygın olarak görülmektedir. Bu süreçlerin yönetiminin başarılı bir şekilde bütünleştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü süreçlerin etkinliği ve etkililiği büyük ölçüde bu bütünleştirmeye dayanmaktadır. Bu amaçla, çapraz fonksiyonlu süreç yönetim ekiplerinin oluşturulması ve ekip

liderlerinin belirlenmesi gibi önceden denenmiş kurumsal bütünleştirme yöntemleri dikkate alınması gerekmektedir. Kamu yönetimi süreçlerinin örnekleri aşağıda verilmektedir:

1. Kuruluşun misyon(lar)una uygun temel hizmetlerin sunulması
2. Müşteri hizmetleri sunulması
3. Kuralların belirlenmesine ilişkin politikaların geliştirilmesi ve uygulanması
4. Karar alma süreçleri
5. Bütçeleme ve planlama
6. İnsan kaynakları yönetimi süreçleri

Temel süreçlerin, destek birimlerinin temel hizmetlerin sunulmasından sorumlu olan ve örgütü destekleme fonksiyonlarıyla ilişkili olacağı ileri sürülmektedir. Mevcut tasarım, yenilik ve yeni teknolojiler çok hızlı bir şekilde değiştiğinden dolayı süreçlerin sürekli olarak gözden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır. Olası iyileştirmelerden yararlanmak için kamu örgütleri tüm paydaşlardan ürün ve hizmetlerle ilgili gelişmeler konusunda geri bildirim almayı sağlayacak mekanizmalar oluşturmaları önemli görülmektedir.

- 5.1. *Süreçlerin sürekli bir biçimde belirlenmesi, tasarlanması, yönetimi ve iyileştirilmesi (Sürekli şekilde paydaşların kapsanarak süreçlerin tanımlanması, tasarlanması, yönetilmesi ve yenileştirilmesi-2013)*
- 5.2. *Vatandaş/müşteri odaklı ürün ve hizmetler geliştirilmesi ve sunulması*
- 5.3. *Vatandaşlarla/müşterilerle ilgili süreçlerin yenilenmesi (Kuruluşun kendisiyle diğer ilgili kuruluşlar arasında süreçlerin koordine edilmesi-2013)*

### **Ölçüt 6: Vatandaş/Müşteri Odaklı Sonuçlar**

Örgütün, vatandaşların/müşterilerinin kuruluş ve kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili memnuniyetine ilişkin olarak elde ettiği sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Kamu örgütleri ile kamu arasında karmaşık ilişkiler bulunmaktadır. Bazı

durumlarda bu ilişki, müşteri ilişkisi ile özellikle kamu örgütlerinin doğrudan hizmet sunmaları durumunda ve diğer durumlarda; ekonomik ve toplumsal yaşamın sürdürüldüğü ortamın belirlenmesi ve sürdürülmesi sürecinde yer aldığı durumlarda ise vatandaş ilişkisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu iki durumun her zaman birbirinden kolaylıkla ayrılabilir nitelikte olmaması nedeniyle, bu karmaşık ilişki vatandaş/müşteri ilişkisi olarak tanımlanmıştır. Vatandaşlar/müşteriler kamu örgütlerinin faaliyet, ürün ve hizmetlerinin alıcıları ya da yararlanıcılarıdır. Vatandaşların/müşterilerin tanımlanması gerekmektedir. Ancak bunlar sunulan hizmetlerin ana yararlanıcılarıyla sınırlı tutulmaması gerekmektedir.

Kamu örgütleri, hizmetlerini yerel ve/veya merkezi hükümet politikaları doğrultusunda sunmaktadırlar ve politik paydaşlarla ilgili performanslarından sorumlu bulunmaktadır. Kamu politika hedefleri ulusal, bölgesel ve yerel hükümetler tarafından belirlenmekte ve bu hedefler vatandaş/müşteri odaklı olabilmekte ya da bazı durumlarda olmamaktadır. Vatandaş/müşteri memnuniyet ölçümleri genellikle vatandaş/müşteri grupları tarafından önemli olarak belirtilen alanlar ve örgütün kendi hizmet alanına ilişkin faaliyetlerini iyileştirme konusunda yapabileceklerine dayanmaktadır.

Her türlü kamu örgütü için örgütün genel imajı, kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetler, kuruluşun açıklığı ve vatandaşları/müşterileri süreçlere dahil etme oranı konusundaki vatandaşların/müşterilerin memnuniyetinin doğrudan ölçülmesi önem taşımaktadır. Genellikle örgütler, memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla vatandaş/müşteri anketleri ya da soru formları kullanmaktadırlar. Ancak örgütler bazen odak grupları ya da kullanıcı panelleri gibi diğer araçlardan da yararlanmaktadırlar. Ürün ve hizmetlere ilişkin veriler, kuruluşun imajı, personelin kibar ve güler yüzlü olması toplanabilecek bilgilere ilişkin örnekler olarak görülmektedir.

*6.1. Vatandaş/müşteri memnuniyeti ölçüm sonuçları (Algı Ölçümleri-2013)*

*6.2. Vatandaş/müşteri odaklı ölçümlerin göstergeleri (Performans Ölçümleri-2013)*



## **Ölçüt 7: Çalışanlarla İlgili Sonuçlar**

Örgütün, çalışanların yetkinlik, motivasyon, memnuniyet ve performansına ilişkin elde ettiği sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Bu ölçüt, örgütteki çalışanların memnuniyetini ele almaktadır. Örgütler genellikle memnuniyet düzeyini ölçmek amacıyla çalışan (personel) anketlerini kullanmaktadırlar. Ancak odak grupları, işten çıkış görüşmeleri ve performans değerlendirmeleri gibi diğer araçlar da kullanılabilir. Örgütler aynı zamanda çalışanların performansını ve beceri gelişiminin düzeyini inceleyebilmektedirler. Dış engeller bazen örgütün bu alandaki özgürlüğünü kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle engeller ve kuruluşun engellerin üstesinden gelme ya da bu engelleri etkileme konusundaki çalışmaları açıkça sunulması gerekmektedir.

Tüm kamu örgütleri için çalışanın gözünde kuruluşun imajı ve misyonu, çalışma ortamı, kuruluştaki liderlik, yönetim sistemleri, kariyer gelişimi, kişisel becerilerin geliştirilmesi ve kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlere ilişkin çalışan sonuçlarının doğrudan kaydedilmesi önem taşımaktadır. Örgütlerin, çalışanların genel memnuniyeti, performansı, becerilerin geliştirilmesi, motivasyonu ve kuruluşa katılım düzeyi konularında belirlediği hedef ve beklentilerle ilgili olarak elde ettiği sonuçların ölçülmesinde kullanılacak çeşitli kuruluş içi çalışan odaklı performans göstergeleri bulunması önem arz etmektedir.

*7.1. Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna ilişkin ölçüm sonuçları (Algi Ölçümleri-2013)*

*7.2. Çalışan Sonuçlarına ilişkin göstergeler (Performans Ölçümleri-2013)*

## **Ölçüt 8: Toplumla İlgili Sonuçlar (Sosyal Sorumluluk Sonuçları-2013)**

Örgütün yerel, ulusal ve uluslararası toplumun gereksinim ve beklentilerini karşılama konusunda elde ettiği sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Bu sonuçlar, örgütün yaşam kalitesi, çevre, küresel kaynakların korunmasına katkısı ve yaklaşımının algılanması ile örgüt içinde topluma sağlanan katkıların etkinliğinin ölçülmesi

konularını kapsamaktadır. Kamu örgütleri, birincil işleri ya da yasal yetkilerinin niteliği nedeniyle toplumu etkilemektedirler. Bu nedenle sundukları temel faaliyetlerin çıktıları da doğrudan ve dolaylı biçimde yararlanıcıları etkilemektedir. Yararlanıcılar üzerindeki ivedi etkiler, vatandaş/müşteri memnuniyeti (Ölçüt 6) ve temel performans sonuçları (Ölçüt 9) ölçütlerinde belirtilmesi gerekmektedir.

Ölçüt 8'in, toplum üzerindeki planlı ya da plansız etkileri ölçtüğü belirtilmektedir. Burada anlatılmak istenenin ise, örgütün birincil misyonlarının/yasal yetkilerinin ya da temel faaliyetlerinin ötesindeki politikalarının küresel etkileri olduğu ifade edilmektedir. Bu yönde analiz, planlanan amaçların etkilerini ve aynı zamanda planlanmayan sonuçları, yani toplum üzerinde olumlu ve/veya olumsuz etkileri olacak yan etkileri ele almaktadır. Ölçümler, hem algılamaya ilişkin niteliksel ölçümleri hem de nicel göstergeleri kapsamaktadır. Bunlar aşağıda belirtilenlerle ilgili olabilmektedir:

- Ekonomik Etki
- Sosyal Boyut Örneğin, Engelli Kişiler
- Yaşam Kalitesi
- Çevre Üzerindeki Etki
- Demokrasinin Kalitesi

*8.1. Paydaşlar tarafından algılanan ve toplumla ilişkili ölçüm sonuçları (Performans Ölçümleri-2013)*

*8.2. Kuruluşun izlediği ve toplumla ilgili performansa ilişkin göstergeler (Algı Ölçümleri-2013)*

### **Ölçüt 9: Temel Performans Sonuçları**

Örgütün, strateji ve planlaması doğrultusunda elde ettiği sonuçlar, farklı paydaşlarının gereksinim ve talepleriyle ilişkili olan sonuçlar olarak görülmektedir (Temel Performans Çıktıları: örgütün dışına yönelik sonuçlar). Kuruluşun yönetim süreçleri ve iyileştirmeler sonucunda elde ettiği (operasyonel) sonuçlar ise iç

sonuçlardır (Temel Performans Göstergeleri: iç göstergeler). Temel performans sonuçlarının, örgütün kısa ve uzun vadede başarısı için gerekli gördüğü ölçülebilir sonuçlarla ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Temel performans sonuçlarının, politikalar tarafından yönlendirilen özel hedefler dahil olmak üzere politika ve süreçlerin amaç ve hedeflere ulaşmadaki kapasitesini yansıttığı belirtilmektedir. Temel performans sonuçları aşağıdaki gibi ikiye ayrılabilir:

1) Dış sonuçlar: Politika, ürün ve hizmetlerin etkililiğinin doğrudan yararlanıcılara ilişkin koşulların iyileştirilmesi konusundaki kapasitesi açısından değerlendirilmesidir. Temel faaliyet hedeflerinin sonuçları; hizmetler ve ürünler, çıktılar ve kuruluşun temel faaliyetlerinin dış paydaşlar üzerindeki etkileri (etkililik) açısından başarısıdır.

2) İç sonuçlar: Örgütün iç işleyişi ile ilgili ölçümlerdir; yönetim, iyileştirme ve finansal performans (etkinlik ve ekonomi).

Bu ölçümlerin, Politika ve Strateji (Ölçüt 2), İşbirlikleri ve Kaynaklar (Ölçüt 4) ve Süreçlerle (Ölçüt 5) yakından ilişkili olduğu ortaya konulmaktadır.

*9.1. Dış Sonuçlar: hedeflere ilişkin çıktı ve sonuçlar*

*9.2. İç Sonuçlar (İç Sonuçlar: Verimlilik Düzeyi-2013)*

Yukarıda sayılan ODC'nin tüm ölçütleri göz önüne alındığında bu ölçütlerin, bir örgütü tüm yönleriyle ele alıp değerlendiren unsurları içerdiği vurgulanmakta ve bu ölçütlere dayalı yönetsel bir modelin uygulanması durumunda örgütsel performansın üst düzeye çıkacağı beklenildiği ifade edilmektedir (Balcı, 2007: 327)

### **ODC'de Puanlama ve Değerlendirme**

ODC'nin zorunlu öğelerinden birinin de puanlama sistemi olduğu belirtilmektedir. Girdilere ve sonuçlara ilişkin faaliyetler üzerinde yapılacak değerlendirmeler, Girdiler/Sonuçlar Puanlama Tabloları ve alt ölçütlerle, bunların

örneklerine bakılarak yapılmamaktadır. ODC'nin 2013 sürümünde de puanlama sistemi korunmuştur. Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar ile bunlarla bağlantılı iyileştirme faaliyetlerinin belirlenmesi, özdeğerlendirmenin en önemli çıktılarından olsa da, kuruluşlar bazen puanlar üzerinde çok fazla durmaktadırlar

Kamu kuruluşlarının özdeğerlendirmesi ve iyileştirilmesinin, kuruluşun farklı fonksiyonlarından gelen güvenilir bilgiler olmadan oldukça zor olduğu kabul edilmektedir. ODC, kamu kesiminde faaliyet gösteren örgütleri, bilgi birikimi oluşturmaya ve bu bilgileri kullanmaya teşvik etmekte, ancak örgütün temelini oluşturan bilgilere genellikle ilk özdeğerlendirmede ulaşamadığı da ifade edilmektedir. Bu nedenle de, ODC'nin, sıfır tabanlı bir değerlendirme olarak kabul edildiği ileri sürülmektedir. ODC, ölçüme başlanması gereken alanları göstermektedir. Yönetimin de, sürekli iyileştirme anlayışını benimsedikçe iç ve dış bilgileri daha sistematik ve aşamalı olarak toplayacağı ve yöneteceği savunulmaktadır.

ODC'nin her bir ana ölçüt ve alt ölçütüne puan verilmesinin 4 temel amacı bulunmaktadır:

1. İyileştirme faaliyetleri için bilgi sağlanması ve bu faaliyetlerin izleyeceği yolun gösterilmesi,
2. ODC değerlendirmelerinin, her yıl ya da iki yılda bir düzenli bir şekilde yapılarak örgütün kendi ilerlemesini ölçmesi, birçok kalite yaklaşımı tarafından iyi uygulama ilkesi olarak görülmesi,
3. Girdiler ve Sonuçlarda yüksek puanlarla gösterilen iyi uygulamaların belirlenmesi. (Sonuçlarda yüksek puanlar olması Girdiler alanında iyi uygulamalar olduğunun göstergesidir),
4. Uygulamalarından yararlanabilecek geçerli işbirliklerinin kurulabilmesini sağlaması (Kıyaslama-öğrenmenin karşılaştırılması ve kıyaslanması-İşbirliği yapan kuruluşların birbirlerinden öğrenmeleri).

ODÇ'nin, 2002 sürümünde tek bir puanlama yöntemi var iken 2006 sürümünde hem bu yöntemde güncelleme yapılmış hem de bir puanlama ve değerlendirme yöntemi daha oluşturulmuştur. 2013 sürümünde ise yine bu 2 yöntem kullanılmaktadır. Birinci yöntem olan "Klasik ODÇ Puanlama ve Değerlendirmesi"; ODÇ'nin ilk sürümünde (2002) kullanılan değerlendirme tablolarının güncellenmiş halidir. İkinci yöntem olan "Ayrıntılı ODÇ Puanlama ve Değerlendirmesi"nin ise alt ölçütlerin analizi üzerinde daha ayrıntılı durmak isteyen kuruluşlar için geliştirildiği ifade edilmektedir. Bu ayrıntılı puanlamanın, her bir alt ölçüt için Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünün tüm aşamalarını, aynı anda puanlama olanağı sağladığı vurgulanmaktadır.

PUKÖ döngüsü her iki puanlama yönteminin de temelini teşkil etmektedir. ODÇ'nin 2006 ve 2013 sürümünün ölçeği ile ilk sürümün 0-5 puan aralığında olan ölçeği karşılaştırıldığında, ilk ölçeğin tekrar gözden geçirildiği ve puan aralığının 0-100 olarak belirlendiği görülmektedir. Ölçeğin bu halinin uluslararası düzeyde daha sıklıkla kullanıldığı ve daha çok kabul gördüğü ortaya konulmaktadır.

### *1. Klasik ODÇ Puanlama ve Değerlendirmesi*

Bu kümülatif (kümeli) puanlama yöntemi, kuruluşun PUKÖ döngüsünü daha yakından tanımasını sağladığı ve kuruluşu, kalite yaklaşımı konusunda olumlu şekilde yönlendirdiği ileri sürülmektedir. Aşağıdaki Tablo 4 ve 5'de, ODÇ'nin 2002 sürümünde tanımlanan puanlar, "2002 düzeyi" sütununda gösterilmektedir. Girdiler değerlendirme tablosundaki (Tablo 4) PUKÖ satırı, yalnızca kıyaslamalı öğrenme faaliyetleri, sürekli iyileştirme döngüsünün bir parçası olduğunda kullanılmaktadır. Ayrıca, sonuçlar değerlendirme tablosunda da (Tablo 5), sonuçların eğilimi ile hedeflerin başarısı arasında bir ayırım yapılmaktadır.

Tablo 4. Girdi Ölçütleri Klasik Puanlama ve Değerlendirmesi Tablosu

| Aşama      | GİRDİ PUANLAMA VE DEĞERLENDİRME TABLOSU   | Puanlar | 2002 Düzeyi |
|------------|---|---------|-------------|
|            | Bu alanda faaliyet yoktur. Hiç bilgi yoktur veya hikâyemsi bilgi mevcuttur.   | 0 - 10  | 0           |
| PLANLA     | Uygulama için bir plan mevcuttur.   | 11 - 30 | 1           |
| UYGULA     | Plan uygulanmaktadır.   | 31-50   | 2           |
| KONTROL ET | Doğru şeylerin doğru biçimde yapılıp yapılmadığı kontrol edilmekte / gözden geçirilmektedir.  | 51-70   | 3           |
| ÖNLEM AL   | Kontrol ve gözden geçirmeler esas alınarak gereken iyileştirmeler yapılmaktadır.  | 71-90   | 4           |
| PUKÖ       | Yapılan her şey planlanmakta, uygulanmakta, düzenli olarak gözden geçirilip iyileştirilmekte ve başka uygulamalarla kıyaslanarak öğrenilmektedir. Bu alanda sürekli iyileştirme döngüsü gerçekleştirilmektedir. | 91-100  | 5           |

Kurallar:

- Ulaşılan Aşamayı seçin: Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ya da Önlem Alma. Bu puanlama yolu kümülatiftir: Bir sonraki aşamaya geçmeden önce (örneğin önlem al aşamasına), bir önceki aşamanın (örneğin, kontrol et aşamasının) tamamlamış olması gerekmektedir.
- Aşamanın içerisinde ulaşılan düzeye göre 0 ile 100 arasında bir puan verilmektedir. Ölçeğin 100 üzerinden olması, yaklaşımın yayılımı ve uygulama derecesinin belirlenmesine yardımcı olduğu ileri sürülmektedir

Tablo 5. ODÇ Sonuç Ölçütleri Klasik Puanlama ve Değerlendirmesi Tablosu

| Düzyey | SONUÇ PUANLAMA VE DEĞERLENDİRME<br>TABLOSU  | Puan     | 2002<br>Düzyeyi |
|--------|---|----------|-----------------|
| 1      | Ölçülen sonuç yoktur ve/veya hiçbir bilgi mevcut değildir.  | 0 - 10   | 0               |
| 2      | Sonuçlar ölçülmektedir ve olumsuz eğilim göstermektedir ve /veya sonuçlar ilgili hedefleri karşılamamaktadır. | 11 - 30  | 1               |
| 3      | Sonuçlar düz eğilim göstermektedir ve/ veya bazı sonuçlar ilgili hedefleri karşılamaktadır.                   | 31 - 50  | 2               |
| 4      | Sonuçlar olumlu eğilim göstermektedir ve/veya ilgili hedeflerin çoğu karşılanmıştır.                          | 51 - 70  | 3               |
| 5      | Sonuçlar önemli bir ilerleme göstermektedir ve/veya ilgili hedeflerin tümü karşılanmıştır.                    | 71 - 90  | 4               |
| 6      | Mükemmel ve süreklilik gösteren sonuçlar mevcuttur. İlgili hedeflerin tümü karşılanmıştır.                    | 91 - 100 | 5               |

#### Kurallar:

- 6 düzyeye bölünmüş bir ölçekte her bir alt ölçüt için 0 ile 100 arasında bir puan verilmektedir.
- Her bir düzyey için, ister eğilim ister hedefin gerçekleştirilmesi ister her ikisi de göz önünde bulundurulabilmektedir.

#### *2. Ayrıntılı ODÇ Puanlama ve Değerlendirmesi*

Ayrıntılı puanlamanın, gerçek duruma daha yakın bir değerlendirme yapmayı sağlayan eşzamanlı bir puanlama yöntemi olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin birçok kamu örgütü yeterli planlama (Planlama aşaması) yapmadan işlerini gerçekleştirmektedirler (Uygulama aşaması). Bu puanlama yöntemiyle bu durum daha açık bir şekilde ortaya koyulabilmektedir

- Girdiler için kullanılan puanlama tablosunda, bir döngü olarak PUKÖ döngüsü üzerinde daha çok vurgu yapılmaktadır. Gelişme, her bir aşamadaki ilerleme döngüsünün her bir adımının yer aldığı bir sarmal olarak temsil edilebilmektedir: Planla, Uygula, Kontrol Et ve Önlem Al.
- Tüm aşamaların en yüksek düzeyinde kıyaslamalı öğrenme faaliyetleri doğal olarak dikkate alınmaktadır.
- Bu şekilde yapılan puanlama, iyileştirmenin en çok ihtiyaç duyulduğu alanlarda daha fazla bilgi vermektedir.
- Sonuçlar tablosunun, hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki eğilimin hızlandırılması ya da bu konu üzerinde daha fazla durulmasının gerekip gerekmediğini gösterdiği belirtilmektedir.

Tablo 6. ODC Girdi Ölçütleri Ayrıntılı Puanlama ve Değerlendirme

| GİRDİLER İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 |   |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|----------------------------------|---|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|--|
| AŞAMA                            | Ölçük   | 0 - 10  | 11 - 30                           | 31 - 50                           | 51 - 70                   | 71 - 90                           | 91 - 100   |  |
|                                  | Kanıt   | Hiçbir kanıt yok ya da sadece bazı fikirler var | Bazı alanlarda birkaç zayıf kanıt | İlgili alanlarda birkaç iyi kanıt | Birçok alanda güçlü kanıt | Tüm alanlarda oldukça güçlü kanıt | Tüm alanlarda diğer kuruluşlara kıyasla mükemmel kanıt |  |
| PLANLA                           | Planlama paydaşların gereksinim ve beklentileri olan alarak yapılmıştır. Planlama kuruluşun ilgili konularının tamamında dikkatli araştırmalarla gerçekleştirilmektedir.      |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|                                  | Puan  |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
| UYGULA                           | Uygulamalar tanımlanmış süreçler ve sorumluluklar çerçevesinde yönetilmekte; ayrıca şu konuların uygulanması için gerekli kanıtların tamamında dikkatli olarak yapılmaktadır. |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|                                  | Puan  |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
| KONTROL ET                       | Tanımlanmış süreçler ilgili göstergeler ile izlenmekte ve kuruluşun ilgili konularının tamamında dikkatli araştırmalarla gözden geçirilmektedir.                              |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|                                  | Puan  |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
| ÖNLEM AL                         | Kuruluşun ilgili konularında yapılan kontrol sonuçlarının ardından dikkatli ve iyileştirici faaliyetler dikkatli olarak uygulanmaktadır.                                      |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|                                  | Puan  |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |  |
|                                  |   |   |                                   |                                   |                           |                                   | Toplam /400  |  |
|                                  |   |   |                                   |                                   |                           |                                   | PUAN /100  |  |

#### Puanlama Yaparken Her Bir Alt Kriter İçin Uygulanacak Kurallar:

- Her aşamanın (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) tanımı okunmalı,
- Güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin kanıtlar bulunmalı ve uygun kutucukta her bir aşama için genel bir yargıda bulunulmalı. Puanlama alıştırmalarının



fazla karmaşık hale gelmesini engellemek amacıyla yapılan yorumlar bazı örneklerle veya kanıtlarla açıklanmalı. Ancak, daha ayrıntılı açıklama yapmak istenirse, bütün örnek ve kanıtlar 4 aşamanın farklı kutucuklarında gösterilebilir ve her aşama için ortalama hesaplanabilir.

- Dört aşamaya ilişkin puanların toplamı hesaplanmalı ve girdiler alt ölçütü için 100 üzerinden bir puan elde etmek amacıyla 4'e bölünmeli. Bulunan puan makul ve tutarlı bir puan olmalıdır. Örneğin, dört değerlendirme ölçütünden herhangi birinin (Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al) 20'den küçük ya da 20'ye eşit olması halinde toplam puan 40'ı, ölçütlerden herhangi birinin 30'dan küçük olması halinde ise toplam puanın 60'ı geçemeyeceği vurgulanmaktadır.

*Ayrıntılı Puanlamaya İlişkin Girdi Ölçütü İçin Bir ÖRNEK:*

Ana Ölçüt 1. Liderlik

Alt Ölçüt 1.1: Kuruluşunuzun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini belirleyerek kuruluşunuza yön verin.

Özdeğerlendirmelerde ortaya çıkan kanıtların sentezi (İyileştirmelerin planlaması için başlangıç noktası ve puanlama için esas alınacak temel):

1.1.a. – İdarenin vizyonu ve misyonu üç yıl önce belirlenmiştir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi genel müdür tarafından talep edilmiş ve bunları belirlenmesinde birinci kademe yöneticiler yer almıştır. Vizyon ve misyonumuzun yer aldığı şık ve renkli bir kart tüm çalışanlara dağıtılmıştır.

1.1.b – Değerlerimiz ve iş ahlakına ilişkin şu ana kadar hiçbir şey yapılmamıştır.

1.1.c – Vizyon ve misyonun belirlenmesi sürecine çalışanlar, müşteriler/ vatandaşlar ve diğer paydaşlardan şimdiye kadar katılan olmamıştır. Ancak, bu kişilerin söz konusu tanımlama sürecine katılmasının önemi, iki yıl önce idaremizin bazı yöneticilerinin, özellikle içlerinden birinin, ODC modeline atfen düzenlenen TKY Seminerlerine katılması ile fark edilmiştir. Bundan sonra, çalışanların ve vatandaşların fikirlerini almak amacıyla kurum içi ve dışı anketlerin yapılması yönünde bir karar alınmıştır. Yapılan anketlerin sonuçları orta kademe yöneticiler ile çalışanların vizyon

ve misyonu gerçek yaşamdan tamamen ayrılmış bir “imaj” beyannamesi olarak gördüklerini ve belirlenen hedeflerin bu tür beyanlarla uyumlu olmadığını düşündüklerini göstermiştir. Müşterilere gelince, yapılan anketler yönetimin vizyon ve misyondan anladıkları ile müşterilerin anladıklarının uyumlu hale getirilmesi gerektiğini göstermiştir. Yöneticiler ve çalışanlar ile vatandaşları temsil edenlerle toplantılar yapılması planlanmış ve planlanan bu toplantılar çok yakında gerçekleştirilecektir. Her yıl çalışanlarla ve müşterilerle anket yapılmasına yönelik bir karar da alınmıştır. Tüm örgüt genelinde bir özdeğerlendirme yapılması da planlanmaktadır.

**1.1.d–** Yukarıda bahsi geçen anketlerin ileride vizyon ve misyona ilişkin beyanların müşterilerin/paydaşların gereksinim ve beklentilerini göz önünde bulundurarak periyodik aralıklarla gözden geçirilip güncelleştirileceğini ve çalışanların katılımı ile kuruluş içerisindeki iletişimin artacağını temin etmelidir.

Yukarıda bahsedilen bulgularla, alt kritere ilişkin toplam puanlamanın nasıl yapılacağına örnek ve yardımcı olması amacıyla aşağıdaki Tablo 7 oluşturulmuştur. Bu durum, münferit örneklere puanlar verilmesi anlamına gelmemektedir. Tabloda yer alan boş kutucuklar, alt ölçüt değerlendirme sırasında toplanan kanıtlardan toplam alt ölçüt puanlamasının yapılmasına geçmek amacıyla hatırlama amaçlı kullanılmaktadır. Ayrıca, bu tür bir tablo uzlaşım toplantılarındaki tartışmayı yönlendirmek için uygun bir yol olarak kabul edilmektedir.

Tablo 7. ODÇ Girdi Ölçütleri 1.1. Alt Kriteri için Ayrıntılı Örnek Puanlama

| GİRDİLER İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 - Puanlama 1.1. |   |   |                                   |                                   |                           |                                   |  |            |
|--|---|---|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--|------------|
| AŞAMA  | Ölçüt   | 0 - 10  | 11 - 30                           | 31 - 50                           | 51 - 70                   | 71 - 90                           | 91 - 100   |            |
|  | Kanıt   | Hiçbir kanıt yok ya da sadece bazı fikirler var | Bazı alanlarda birkaç zayıf kanıt | İlgili alanlarda birkaç iyi kanıt | Birçok alanda güçlü kanıt | Tüm alanlarda oldukça güçlü kanıt | Tüm alanlarda diğer kuruluşlara kıyasla mükemmel kanıt |            |
| PLANLA   | Planlama paydaşların gereksinim ve beklentileri esas alınarak yapılmıştır. Planlama kuruluşun ilgili konularının tamamında dikkatli aralıklarla gerçekleştirilmektedir.             | 1b  | 1a<br>1d                          |                                   |                           |                                   |  |            |
|  | Puan  |   | 30                                |                                   |                           |                                   | 30   |            |
| UYGULA   | Uygulamalar tanımlanmış süreçler ve sorumluluklar çerçevesinde yönetilmekte; ayrıca site konusunun uygulamalar kuruluşun ilgili konularının tamamına dikkatli olarak yapılmaktadır. | 1b<br>1d  | 1c                                | 1a                                |                           |                                   |  |            |
|  | Puan  |   | 20                                |                                   |                           |                                   | 20   |            |
| KONTROL ET                                       | Tanımlanmış süreçler ilgili göstergeler ile izlenmekte ve kuruluşun ilgili konularının tamamında dikkatli aralıklarla gözden geçirilmektedir.                                       |   |                                   | 1d                                |                           |                                   |  |            |
|  | Puan  |   |                                   | 40                                |                           |                                   | 40   |            |
| ÖNLEM AL   | Kuruluşun ilgili konularında yapılan kontrol sonuçlarının ardından dikkatli ve iyileştirici faaliyetler dikkatli olarak uygulanmaktadır.  |   | 1d                                |                                   |                           |                                   |  |            |
|  | Puan  |   | 30                                |                                   |                           |                                   | 30   |            |
|  |   |   |                                   |                                   |                           |                                   | <b>Toplam /400</b>                                     | <b>120</b> |
|  |   |   |                                   |                                   |                           |                                   | <b>PUAN/100</b>  | <b>30</b>  |

Aşağıda ise sonuç ölçütleri için geliştirilmiş ayrıntılı puanlama değerlendirme tablosu verilmektedir.

Tablo 8. ODÇ Sonuç Ölçütleri Ayrıntılı Puanlama ve Değerlendirme

| SONUÇLAR İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 |                                  |                               |                                |                          |                             |  |
|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--|
| Puan                             | 0 - 10                           | 11 - 30                       | 31 - 50                        | 51 - 70                  | 71 - 90                     | 91 - 100   |
| EĞİLİMLER                        | Ölçüm Yok                        | Olumsuz eğilim                | Düz eğilim veya makul ilerleme | Sürekli ilerleme         | Önemli ilerleme             | Tüm sonuçlar için ilgili kuruluşlarla yapılan olumlu karşılaştırma |
| Puan                             |                                  |                               |                                |                          |                             |  |
| HEDEFLER                         | Bilgi yok ya da çok az bilgi var | Sonuçlar hedeflere erişememiş | Çok az hedefe erişilmiş        | Bazı hedeflere erişilmiş | Hedeflerin çoğuna erişilmiş | Tüm hedeflere erişilmiş  |
| Puan                             |                                  |                               |                                |                          |                             |  |
|                                  |                                  |                               |                                |                          | <b>Toplam/200</b>           |  |
|                                  |                                  |                               |                                |                          | <b>Puan/100</b>             |  |

Kurallar:

- 3 yıla ilişkin kendine sonuçlarının eğilimi ve geçilen yılda erişebilen hedeflerin eğilimi ayrı ayrı göz önünde bulundurulmalı.
- Eğilim için 6 düzeye ayrılmış bir ölçekte 0 ila 100 puan arasında bir değer verilmeli.
- Geçilen yılda başarılan hedefler için 6 düzeye ayrılmış bir ölçekte 0 ila 100 arasında bir puan verilmeli.
- Eğilimler ile erişilen hedefler için toplam hesaplanmalı ve sonuç, alt ölçüt için 100 üzerinden bir puan elde etmek amacıyla 2'ye bölünmeli.

*Ayrıntılı Puanlamaya İlişkin Sonuç Ölçütü İçin Bir ÖRNEK:*

Ana Ölçüt 9. Temel Performans Sonuçları.

Alt Ölçüt 9.1. Kurum Dışı Sonuçlar: hedeflere ilişkin çıktı ve sonuçlar.

Özdeğerlendirmelerde ortaya çıkan kanıtların sentezi (İyileştirilmenin planlaması için başlangıç noktası ve puanlama için esas alınacak temel).

Yeni çalışma yılının başlangıcında strateji toplantılarının hazırlanması sırasında, bir sonraki yılın strateji planlamasını en uygun şekilde yapmak amacıyla, yönetim kuruluna sunulmak üzere, geçen yılın temel performans sonuçlarına ilişkin bir rapor hazırlanmıştır. Raporun sonuçları açıktır: Performans hedefleri %50'nin üzerinde gerçekleştirilmiş ve geçen yıla kıyasla %10 oranında bir ilerleme kaydedilmiştir. Raporun sonuçları farklı şekillerde algılanmış ve kurul üyeleri arasında yoğun tartışmalara yol açmıştır.

Tablo 9. ODÇ Sonuç Ölçütü 9.1. Alt Kriteri için Ayrıntılı Örnek Puanlama

| SONUÇLAR İÇİN PUANLAMA TABLOSU 2 – Puanlama 9.1 |                                  |                               |                                     |                          |                             |   |
|---|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---|
| Puan  | 0 - 10                           | 11 - 30                       | 31 - 50                             | 51 - 70                  | 71 - 90                     | 91 - 100  |
| <b>EĞİLİMLER</b>                                | Ölçüm Yok                        | Olumsuz eğilim<br>↘           | Düz eğilim veya makul ilerleme<br>↔ | Sürekli ilerleme<br>↗    | Önemli ilerleme<br>↗        | Tüm sonuçlar için ilgili kuruluşlarla yapılan olumlu karşılaştırma<br>↗ |
| Puan  |                                  |                               | 45                                  |                          |                             |   |
| <b>HEDEFLER</b>                                 | Bilgi yok ya da çok az bilgi var | Sonuçlar hedeflere erişememiş | Çok az hedefe erişilmiş             | Bazı hedeflere erişilmiş | Hedeflerin çoğuna erişilmiş | Tüm hedeflere erişilmiş   |
| Puan  |                                  |                               |                                     | 65                       |                             |   |
|   |                                  |                               |                                     |                          | <b>Toplam/200</b>           | <b>110/200</b>  |
|   |                                  |                               |                                     |                          | <b>Puan/100</b>             | <b>55/100</b>   |

Puanlama ve değerlendirme ile ilgili verilen tüm bu bilgiler sonucunda Bouckaert (2002) göre, ODÇ'nin değerlendirme yöntemi, bir anket formu aracılığı ile örgütlerin kendi kendilerini değerlendirebilecekleri gruplandırılmış sorulardan oluştuğu, ilk grup soruların (girdi ölçütleri); kamu örgütlerinin temel özelliklerinin konularıyla ne kadar ilgili ve uygun olduklarını ölçtüğü, ikinci grup soruların ise (sonuç ölçütleri); kamu örgütlerinin özellikle Avrupa'da kamu yönetiminde kullanılan temel örgütsel modellerle ne kadar uyumlu olduğunu saptamaya yöneliktir (s. 63).

#### 2.7.4. Ülkemizde ODÇ

EİPA'nın ODÇ (CAF) veri tabanının Ekim 2012 verilerine göre ülkemizde ODÇ'yi kullanan ve/veya kullanmak isteyen 7 kayıtlı kamu örgütü (Başbakanlık İdareyi Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Adana Büyükşehir Belediyesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Abdullah Gül Üniversitesi Genel Sekreterliği, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü Kalite Yönetimi Birimi, Kepez İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü)

bulunmaktadır (CAF, 2012b). Fakat alan yazın tarandığında günümüze kadar ülkemizde ilk olarak Başbakanlık merkez teşkilatında ve ikinci olarak da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında ODÇ uygulamalarının yapıldığı görülmektedir.

#### **2.7.4.1. Başbakanlıkta ODÇ**

Bu bölümde yer alan bilgiler, Ekici, Küçük, Gormley, Saatweber ve Seçkin (2006) tarafından hazırlanan ve “Başbakanlıkta Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin Uygulanması” adıyla Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığının “Kamu Yönetiminde Bürokrasinin ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması Yayın No:8” eserinden derlenerek ortaya koyulmaktadır.

2003 yılında başlatılan "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma" çalışmaları kapsamında 31 Temmuz - 31 Ekim 2006 tarihleri arasında yürütülen "Ortak Değerlendirme Çerçevesinin (CAF) Başbakanlıkta Uygulanması Avrupa Birliği Projesi" çerçevesinde, dönemin Başbakanlık Müsteşarı Prof.Dr. Ömer DİNÇER'in yöneticiliğinde, dönemin Başbakanlık Müsteşar Yardımcısı Dr. Birol EKİCİ koordinatörlüğünde, Avrupa Danışmanlık Hizmetleri Kuruluşu Proje Danışman Ekibi (Bill GORMLEY (Ekip Yöneticisi], Vera Silke SAATWEBER, Celal SEÇKİN) ile gerçekleştirilmiştir.

Taslak projenin, 25.07.-01.08.2006 tarihleri arasında planlandığı, ardından Başbakanlık Proje Koordinatörü ve ekibi ile 1 Ağustos 2006 tarihinde ve AB'nin Türkiye Delegasyonu ile 2 Ağustos 2006 tarihinde toplantılar yapıldığı ve bu toplantılar neticesinde taslak planda aşağıdaki değişikliklerin yapılarak ayrıntılı proje planlandığı ve 03.08.2006 tarihinden itibaren uygulama sürecine başlandığı ifade edilmektedir.

- Projenin sahiplenilmesini özdeğerlendirme ekipleri düzeyinde artırmak,
- Başbakanlıktaki 18 birime olabildiğince geniş bilgi sunmak,
- Hem 18 birim düzeyinde, hem de Başbakanlık Merkez Teşkilatının tümünde iyileştirme planları oluşturmak,

- Özdeğerlendirme ekiplerinin eğitimine odaklanmak ve yüksek nitelikte bir eğitim gerçekleştirmek.

2 Ağustos 2006 tarihinde, diğer kamu kurumları ve bakanlıklardan davetli üst yöneticiler ve sivil toplum kuruluşlarının temsilcilerinden oluşan 170 kişilik bir gruba Başbakanlık Müsteşarı'nın açış konuşmasıyla projenin tanıtımının yapıldığı ortaya konulmaktadır.

Başlangıçta ve proje şartnamesinde çalışmaların, ODÇ'nin 2002 sürümüne göre yapılması öngörülmüş olmakla birlikte, Proje Danışman Ekibi, Eylül 2006 sonunda Finlandiya'nın Tampere şehrinde gerçekleştirilen 4. Avrupa Birliği Kamu Yönetimi Kalite Kongresi'nde duyurulan 2006 sürümünün kullanılması için onay alınmış ve böylece ODÇ'nin son sürümünün uygulanması ile Başbakanlıkta hem en güncel bilgi ve yöntemlerin uygulanması hem de Başbakanlığın Avrupa çapında gerçekleştirilecek çalışmalarda bir kıyaslama referansı olmasının yolu açıldığı belirtilmektedir.

Başbakanlıkta geniş bir bilgi paylaşım ortamı yaratılması amacıyla 2006 Eylül ayında ve 2006 Ekim sonunda ODÇ duyuru ve bültenleri yayınlandığı ve Başbakanlığın tüm birimlerindeki çalışanlara dağıtıldığı vurgulanmaktadır. Ayrıca eğitimlere katılan tüm Başbakanlık çalışanlarına Müsteşar'ın imzasıyla katılım ve katkılarını desteklemek amacıyla birer mektup gönderildiği de ifade edilmektedir.

Eğitimin birinci aşamasının, 208 katılımcı için, her biri 25'er kişilik 8 grup halinde 17-29 Ağustos tarihleri arasında, eğitimin ikinci aşamasının ise 19 ekibin katılımıyla 05-14.09.2006 tarihleri arasında gerçekleştirildiği, ayrıca, ekip çalışmalarında verimliliği artırmak ve ODÇ proje planlamasını gereği gibi yapmak üzere 19 ekip liderinin atandığı belirtilmektedir.

Eğitimler sırasında Proje Danışman Ekibi içerikle ilişkili sunumlarda bulunmuş, katılımcılarla etkileşimli oturumlar yapılmıştır. Katılımcılar eğitim için özel olarak hazırlanmış olan vaka çalışmalarını değerlendirme, iyileştirme faaliyetlerini önceliklendirme, iyileştirme planlarını hazırlama ve temel proje yönetimi konularında bireysel ve grup çalışmaları yapmıştır.

Eylül ayının ikinci yarısında 18 birimin özdeğerlendirme ekipleri kendi birimlerinde, ekip liderleri ise Başbakanlık çapında özdeğerlendirme yapmışlardır. Proje danışmanları, ekipleri kendi birimlerinde ziyaret etmek suretiyle gerekli desteği sağlamış ve uygulama sürecini kolaylaştırıcı yönde katkıda bulunmuşlardır. Özdeğerlendirmeler başladığında Proje Koordinatörü bir ODÇ bülteni yayımlayarak, çalışanların mevcut durum ve sonraki adımlara ilişkin olarak bilgilendirilmesini sağlamıştır.

Tüm birimler kendi aralarında uzlaşarak belirledikleri kuvvetli yönler, iyileştirmeye açık alanlar ve puanları içeren özdeğerlendirme raporlarını 30 Eylül 2006 tarihinden önce yayınlamışlardır. Özdeğerlendirme ekip liderleri ile 2 Ekim 2006 tarihinde bir toplantı yapılmış, Başbakanlık teşkilatının bütünü için geçerli kuvvetli yönler ile iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiştir. Başbakanlık çapında puanlar Proje Danışman Ekibi tarafından bir araya getirilmiştir.

4-10 Ekim 2006 tarihleri arasında Proje Danışman Ekibi ile 19 özdeğerlendirme ekibi arasında çalıştaylar gerçekleştirilmiştir. Çalıştaylarda ekipler tarafından kanıtlara dayalı verilerin analizi yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Daha sonra çalıştayların sonuçları, iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi amacıyla kullanılmış ve bunun sonucunda da iyileştirme planları oluşturulmuştur. 13 Ekim 2006 tarihinde özdeğerlendirme ekip liderleri ile yapılan toplantıda iyileştirmeye açık alanlar, Başbakanlık teşkilatının tamamı göz önünde bulundurularak önceliklendirilmiş ve ilk 5 alan üzerinde uzlaşa sağlanmıştır. Önceliklendirilen iyileştirmeye açık alanlardan hareketle genel hatlarıyla belirlenen 5 iyileştirme projesi, 17 Ekim 2006' da Başbakanlığın tümünü kapsayacak özdeğerlendirme uygulaması, iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi, iyileştirme faaliyetlerinin planlanması ve temel proje yönetimine yönelik araç ve yöntemlerin tasarımını içeren ayrıntılı bir faaliyet planına dönüştürülmüştür. Bu faaliyet planı, 19 Ekim 2006 tarihinde yapılan toplantıda Proje Danışman Ekibi tarafından Müsteşara sunulmuş ve bu faaliyet planları 27 Ekim 2006 tarihinde onaylanmıştır. Başbakanlık merkez teşkilatı birimlerini kapsayan bu iyileştirme planları 31 Ekim 2006 tarihinden itibaren uygulanmaya konulmuştur. Uzun



vadede ise ODÇ'nin 2006 sürümünün Türk kamu kesiminde yaygınlaştırılarak uygulanması amaçlanmıştır.

Proje şartnamesine göre projeden beklenen sonuçlar ile gerçekleşen sonuçların bazıları aşağıda verilmektedir:

#### *A- Beklenen Sonuçlar*

- 200 Başbakanlık çalışanının ODÇ eğitimi alması (tüm çalışanların %10'u)
- 20 kişilik bir ekibin ODÇ'ye göre özdeğerlendirme konusunda eğitilmesi ve Başbakanlıkta özdeğerlendirmenin gerçekleştirilmesi,
- Başbakanlıkta her birimde özdeğerlendirme yapılması,
- Özdeğerlendirme sonuçları çerçevesinde, Başbakanlıkta kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanların belirlenmesi,
- İyileştirme planı yapılması ve sürekli iyileştirme sürecinin başlatılması.

#### *B- Gerçekleştirilen Sonuçlar*

- 467 çalışan ODÇ eğitimi almıştır (Proje başlangıcındaki sunum sırasında 170, birinci aşama eğitime 208, ikinci aşama eğitime 89 olmak üzere 297 kişi eğitime katılmıştır).
- Özdeğerlendirme uygulamasını gerçekleştirmek üzere toplam 89 kişiden oluşan 19 ekibe özdeğerlendirme eğitimi verilmiştir.
- Başbakanlığın bütününe kapsayan ve özdeğerlendirme ekip liderleri tarafından gerçekleştirilen bir özdeğerlendirme de dahil olmak üzere 19 birimde ayrı ayrı özdeğerlendirme gerçekleştirilmiştir.
- Kuvvetli yönler ve iyileştirmeye açık alanlar belirlenmiştir. İyileştirmeye açık alanlar ilgili birime ve Başbakanlığa katkısı ve önemi göz önünde bulundurularak önceliklendirilmiştir.

- İyileştirme faaliyetlerini içeren planlar oluşturulmuş ve Müsteşar Prof. Dr. Ömer Dinçer'e, Müsteşar Yardımcısı Dr. M. Emin Zararsız'a ve birim amirlerine sunulmuştur.
- 27.10.2006 tarihinde proje gözden geçirilmiş ve tamamlanmış, nihai Rapor ise, İngilizce ve Türkçe olarak yayımlanmadan önce, görüş ve onayları kasım ayının ilk haftasına kadar alınmak üzere, Proje Koordinatörlüğüne, Merkezi Finans ve Satmalım Birimine, AB Türk Delegasyonuna ve Avrupa Danışmanlık Hizmetleri Kuruluşu'na (ECO) 31 Ekim 2006'da sunulmuştur. Bu tarihten itibaren de, 27.10.2006 tarihinde müsteşarca onaylanan tüm başbakanlık birimleri için iyileştirme planları uygulanmaya başlanmıştır.

Hacımüftüoğlu (2007), bu iyileştirme planlarıyla ilgili olarak 16 Kasım 2006 tarihinde, uygulama dönemi kurallarına açıklık getirmek ve iyileştirme planları için her birime yönetici atamak amacıyla Müsteşar ve Birim Müdürleri Toplantısı düzenlendiğini ifade etmektedir. Daha sonra 30 Ocak 2007, 23 Mayıs 2007, 5 Eylül 2007 tarihlerinde üç değerlendirme toplantısının yapıldığını, bu değerlendirme toplantılarının sonucu olarak da iyileştirme planlarının, Başbakanlık merkez teşkilatında bulunan toplam 18 birimin 8'inde %50 ve daha fazla oranda gerçekleştirildiğini, kalan 10 birimde ise ortalama % 22.5 oranında gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır. Bunlarla birlikte bu ODC uygulaması neticesinde elde edilen deneyimlerin, çok sayıda kamu örgütü ve özel sektör kuruluşlarından gelen temsilcilere 24 Mayıs 2007 tarihinde "Kamu Kalite Sempozyumu"nda sunulduğu, isteği üzerine Sanayi Bakanlığına da model ve deneyimlerle ilgili sunum yapıldığı ve Hazine Müsteşarlığıyla birlikte, 4 farklı kamu örgütünde ODC uygulamasına ilgi gösterdiğini belirtmektedir (s.18-20)

#### **2.7.4.2. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında ODC**

Bu başlık altındaki bilgiler ise 14 Ekim 2009 ile 6 Nisan 2010 tarihlerinde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığında (ÇSGB) gerçekleştirilen ODC ile özdeğerlendirme uygulamasının yapılması neticesinde, bakanlık tarafından Eylül 2010

tarihinde yayınlanan “Ortak Değerlendirme Çerçevesi Özdeğerlendirme Raporu” adlı eserden derlenerek ortaya konulmaktadır (ÇSGB, 2010).

ÇSGB 2009 yılındaki “Yönetimin Gözden Geçirilmesi Toplantısı”nda, ODÇ’nin Bakanlıkta uygulanmasına karar vermiştir. Bakanlığın 2001 yılından beri kalite çalışmalarını sürdürmesi, ISO 9001:2000 belgeli ilk Bakanlık olması ODÇ uygulamasını kolaylaştırdığı belirtilmektedir.

14 Ekim 2009 tarihinde gerçekleştirilen Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısında Celal SEÇKİN tarafından ODÇ’nin tanıtımı yapılmış ve ÇSGB bakanı Prof.Dr. Ömer DİNÇER’de ODÇ’nin Bakanlıkta uygulanacağını belirtmiştir. Bakanlık Makamının 02 Kasım 2009 tarih ve 2317 sayılı oluru ile Celal SEÇKİN’in danışmanlığını yaptığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Bakanlık Kalite Birimi çalışanlarının görev aldığı Proje Çalışma Grubu oluşturulmuştur. Eğitime katılacak personel sayısı ve özellikleri 24 Aralık 2009 tarihinde belirlenmiş, 30 Aralık 2009 tarihinde eğitimlere katılacaklar belirlenerek, ilk aşama eğitimi, orta kademe ve alt kademe yöneticilerden oluşan 204 kişiyle 7-8 Ocak 2010 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

İlk eğitimlerin ardından Bakanlık merkez teşkilatında çeşitli kademelerde ve birimlerde görev yapan ve ilk eğitimi alan personel arasından, kişisel bilgi ve becerileri göz önünde bulundurularak seçilen 123 personelin görev aldığı 9 özdeğerlendirme ekibi oluşturulmuş, 2 Şubat 2010 tarihinde de makam onayı alınmıştır. Oluşturulan ekiplere 3-5 Şubat 2010 tarihleri arasında 2. ve 3. aşama eğitimleri verilerek, 9-11 Şubat 2010 tarihlerinde bakanlık birimlerinde özdeğerlendirme yapmaları istenmiştir.

Özdeğerlendirme ekipleri sorumlu oldukları ODÇ ölçütüyle ilgili olarak, 3-5 Mart 2010 tarihleri arasında, önce kendi birimlerinin, ardından Bakanlık genelinin kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanlarını belirlemişler ve öneriler geliştirmişlerdir. Ekipler 5 Nisan 2010 tarihinde özdeğerlendirme çalışmalarını tamamlayarak 6 Nisan 2010 tarihinde ODÇ modeli özdeğerlendirme sonuçlarını üst yönetime sunmuşlardır.

ÇSGB’lığında yapılan bu özdeğerlendirme çalışması tamamlandıktan sonra, ODC’nin ana ölçütleri doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşıldığı ifade edilmektedir (ÇSGB, 2010: 5-6):

Liderlik, henüz ODC’nin belirlediği içerikte ele alınmamakta olup, sadece bazı iyileştirme çalışmaları bulunmaktadır. Liderliğin tanımının yapılması, liderlik davranışları, değer ve ölçütlerinin belirlenmesi, liderliğin kurum kültürünün bir parçası olarak ele alınması, liderlerin öncü ve örnek davranışlarının neler olması gerektiğinin somutlaştırılması yapılabilecek ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Böyle bir yaklaşım topyekûn iyileştirme çalışmalarının ve toplam kalite kültürünün yaygınlaşmasında bir itici güç olacağı düşünülmektedir.

Stratejiler ve stratejik plan çalışmaları, iyi tanımlanmış adımları içermekle birlikte, çalışanlar ve ilgili birimler tarafından bilinirliğinin artırılmasında yarar görülmektedir. Ayrıca stratejik amaç ve hedeflerin çalışanlara, ilgili kurumlara, meslek örgütlerine ve topluma sistematik bir biçimde duyurulması, görüşlerinin alınması ve iyileştirmelere yansıtılması, stratejilerin hayata geçirilmesi ile ilgili çalışmalara katkıda bulunacağı vurgulanmaktadır.

Personel yönetimi, mevzuat çerçevesinde uygulanmakla birlikte içeriğinin toplam kalite yaklaşımıyla gözden geçirilmesinde yarar bulunmaktadır. Bu alandaki konular ilgili ölçüt ekibi tarafından ayrıntılı olarak ortaya konulduğu, yararlı olacağı düşünülen proje başlıklarının belirlendiği belirtilmektedir. Projelerin birçoğunun ek kaynak gerektirdiği ve uygulandığında etkilerinin de yüksek olacağı ön görülmektedir.

Bakanlığın tüm alanlarında, kaynakların yönetiminin, birer süreç olarak ele alınması ve performans göstergeleri ile izlenmesinin gerektiği belirtilmektedir. Bu sayede verimliliğin büyük oranda artacağı ve kurumsal performansın farklı düzeylerde sistemli bir biçimde izlenebileceği kabul edilmektedir.

Süreç yönetimi ve Bakanlığın tüm süreçlerinin tanımlanması, iyileştirilmesi ve performanslarının sürekli izlenmesine ilişkin olarak başlatılmış önemli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların sürdürülmesi ve sonuç alıcı yönde ilerleme

sağlanmasının gerektiği ortaya konulmaktadır. Süreçlerin iyi tanımlanmasıyla, çalışanlar, vatandaşlar, dış paydaşlar, Bakanlığın ilişkide olduğu kurumlar ve faaliyet sonuçları ile ilgili tüm alanlarda performansın izlenmesinin kolaylaşacağı, iyileştirme yapılması gereken alanların daha kolay belirleneceği ifade edilmektedir.

Vatandaşlar, çalışanlar ve Bakanlığın ilişkide olduğu kurumların, memnuniyet ve algılamalarının ölçümü ile gereksinim ve beklentilerinin tespit edilmesine yönelik faaliyetlerin çok sınırlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu amaçla ilgili alanlarda sistematik ölçüm ve tespit faaliyetlerinin başlatılmasının gerektiği savunulmaktadır.

Belirtilen bu öneriler uygulamaya alındıkça ilgili alanlarda ilerleme ve iyileştirmelerin gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir. Bu aşamaya gelindiğinde de Avrupa ve dünyada ODC veya benzeri toplam kalite modelleriyle çalışan diğer kamu kuruluşlarıyla temas kurulacağı ve kıyaslama çalışmalarının başlatılabileceği öne sürülmektedir. Bunun da, kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

Yapılan bu özdeğerlendirmedeki ekip üyelerinin, ODC'nin Bakanlıkta uygulanması sonucunda elde edilen kazanımlara ilişkin görüşlerinin aşağıdaki gibi olduğu belirtilmektedir;

- Bildiğimiz ama uygulamada hız kazanması gereken aksaklıklar tespit edilmiştir.
- Çalışmalara katılımın geniş kapsamlı olması sevindiricidir.
- Uygulama heyecanını kaybetmemelidir.
- Bakanlığımızın kurumsal kültürünün artırılmasında farkındalıklar açısından çalışmaların çok faydası vardır.
- Katılımcılar tarafından ekip çalışmasının keyfi ve verimliliği görülmüştür.
- Ortak bir dil oluşturulmuştur.
- Genç personel bütçe ve finans tecrübesi edinmiştir.
- Personel tarafından kendi birim çalışmaları kadar diğer birimlerin çalışmalarının da yoğun olduğu fark edilmiştir.

- Bütçe imkânlarının neden kısıtlı olduğu konusunda fikir birliğine varılmıştır.
- Çalışanların görüşlerine değer verildiği görülerek motivasyon artışı sağlanmıştır.
- Birimler arasında uygulama farklılıkları görülmüştür.
- Algılamadaki körlük ve kanıksanmış durumlar fark edilmiştir.
- Ekip çalışmaları sırasında birimlerde çalışan diğer personelle de görüşülüp ortak görüşler yansıtılmıştır.
- Bakanlık bazında iyileştirmeye açık alanlar tespit edilmiştir.
- Kurum dışında işbirliği yapmadan önce kurum içinde işbirliğinin geliştirilmesi gerektiği kanaatine varılmıştır.
- İyi işleyen ve iyi işlemeyen süreçler görülmüştür.
- Özdeğerlendirme çalışması Kurumu tanıma fırsatı yaratmıştır.
- Birimlerin çalışmalarını diğer birimlerle paylaşması gerektiği anlaşılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması kapsamında ölçme aracı, geçerlik, güvenilirlik, işlem yolu, istatistiksel bulgular için uygulanacak analiz tekniklerine yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli, gerekli koşulların araştırmanın amacına uygun ve ekonomik olarak düzenlenmesi yoluyla verilerin toplanması ve çözümlenmesi olarak tarif edilmektedir. Bu koşulların düzenlenmesinde ise “Tarama” ve “Deneme” olmak üzere iki temel yaklaşımın bulunduğu ileri sürülmektedir. Bu araştırmanın modeli olan tarama modelleri ise, “geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları” olarak tanımlanmaktadır. Tarama modellerinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmaktadır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabasının gösterilmediği vurgulanmaktadır. Önemli olanın ise, var olanı değiştirmeye kalkmadan gözleyebilmek olduğu ortaya konulmaktadır (Karasar, 2009: 76-77). Bu araştırma, tarama modelinin kullanılacağı betimsel (tasviri-niceliksel) bir çalışmadır.

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünü olarak kabul edilmektedir. Çoklu elemanlardan oluşan bütünler için “evren” terimi, tekli elemanlar için "örnek olay", küçük çokluklar için de "**araştırma grubu/kümesi**" deyimini kullanılmaktadır (Karasar, 2009: 109).

Bu araştırmada belli bir evrenden örnekleme yöntemleriyle örnekleme seçilmesinin gerekmemesi ve araştırma sonuçlarının daha geniş bir evrene genellenmeyerek çalışmanın yapıldığı kamu örgütleriyle sınırlı kalması nedeniyle, araştırmanın yapıldığı bütüne, “Araştırma Grubu” denilmesinin daha doğru olduğu kabul edilmiştir.

Bu araştırmanın araştırma grubunu, ODC’nin uygulandığı ve uygulanmadığı birer kamu rgt oluşturmaktadır. Araştırma grubu, içinden seçilmiş bir örnekleme kullanılmaksızın doğrudan doğruya gözlemlenmiştir. Araştırma grubunu, araştırmanın amacına uygun olarak Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme erevesi modelinin uygulandığı çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (ÇSGB) merkez teşkilatında görev yapan 1072 çalışan ile ODC’nin uygulanmadığı Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü (SGM) merkez teşkilatında görev yapan 892 çalışan oluşturmaktadır.

Ölçek, ÇSGB merkez teşkilatındaki 1072 ve SGM merkez teşkilatındaki 892 çalışana dağıtılmıştır. ÇSGB’nden 412 çalışan leği doldurmuş, fakat 33 kişi leği eksik doldurduğundan bu katılımcılar araştırma dışında tutulmuştur. SGM’nden ise 274 çalışan leği doldurmuş, fakat 27 kişi leği eksik doldurduğu için araştırmaya dahil edilmemiştir. Sonuç itibariyle toplam 626 katılımcının verileri araştırma kapsamında incelenmiştir.

ÇSGB’den araştırmaya 175 bayan, 204 erkek, 5 ilköğretim, 83 lise, 68 nlisans, 189 lisans ve 35 lisansüstü mezunu çalışan katılmıştır. Bu kişilerin yaş ortalaması yaklaşık 42, kamudaki hizmet süreleri ise ortalama yaklaşık 11 yıldır. SGM’den ise araştırmaya 105 bayan, 142 erkek, 2 ilköğretim, 39 lise, 34 nlisans, 148 lisans ve 24 lisansüstü mezunu çalışan katılmıştır. Bu kişilerin yaş ortalaması ise yaklaşık 41, kamudaki hizmet süreleri ise ortalama yaklaşık 4 yıldır.



### Betimsel İstatistik Bulguları

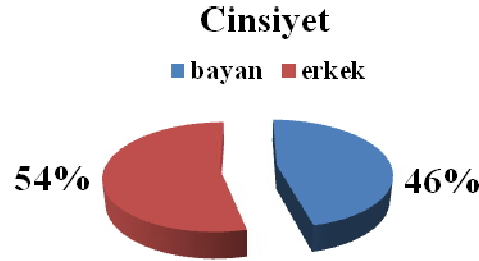
Araştırma grubundaki çalışanların Cinsiyet, Eğitim Durumu, Hizmet İçi Eğitim, Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim, Medeni Durum ve Mesleği İsteyerek Seçme Durumu değişkenlerine göre dağılımları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Özellikleri

| Değişkenler                        |             | ÇSGB<br>(N) | %    | SGM<br>(N) | %    |
|------------------------------------|-------------|-------------|------|------------|------|
| Cinsiyet                           | Bayan       | 175         | 46   | 105        | 43   |
|                                    | Erkek       | 204         | 54   | 142        | 57   |
| Eğitim Durumu                      | İlköğretim  | 5           | 1.3  | 2          | 0.8  |
|                                    | Lise        | 82          | 21.6 | 39         | 15.8 |
|                                    | Ön Lisans   | 68          | 17.9 | 34         | 13.8 |
|                                    | Lisans      | 189         | 49.9 | 148        | 59.9 |
|                                    | Lisans Üstü | 35          | 9.3  | 24         | 9.7  |
| Hizmet İçi Eğitim                  | Evet        | 296         | 78.1 | 182        | 73.7 |
|                                    | Hayır       | 83          | 21.9 | 65         | 26.3 |
| Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim | Evet        | 219         | 57.8 | 73         | 29.6 |
|                                    | Hayır       | 160         | 42.2 | 174        | 70.4 |
| Medeni Durum                       | Evli        | 282         | 74.4 | 172        | 69.6 |
|                                    | Bekar       | 76          | 20.1 | 67         | 27.1 |
|                                    | Dul         | 21          | 5.5  | 8          | 3.2  |
| Mesleği İsteyerek Seçme Durumu     | Evet        | 247         | 65.5 | 192        | 77.7 |
|                                    | Hayır       | 132         | 34.8 | 55         | 22.3 |

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımlarının Grafik 1’de de görüldüğü üzere ÇSGB’nda % 46 bayan ve % 54 erkek, Grafik 2’de görüldüğü üzere de SGM’nde % 43 bayan ve %57 erkek ile birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

ÇSGB’nda bu araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.



Grafik 1. ÇSGB’nda Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişken Oranları

SGM’nde bu araştırmaya katılan çalışanların cinsiyete göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

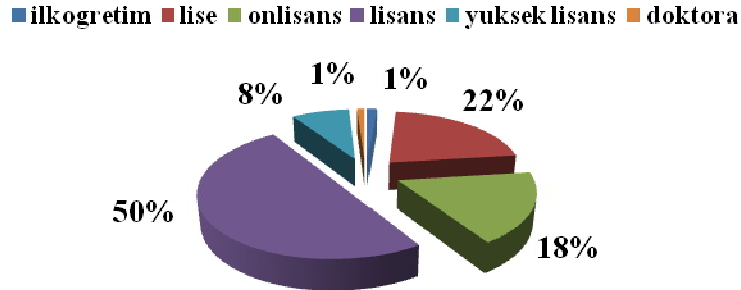


Grafik 2. SGM’nde çalışmaya Katılanların Cinsiyet Değişken Oranları

Eğitim durumu değişkenine göre dağılımlarının Grafik 3’de de grldğ üzere ÇSGB’nda % 1.3 ilköğretim, % 21.6 lise, % 17.9 nlisans, % 49.9 lisans ve % 9.3 lisansüstü, Grafik 4’de grldğ üzere de SGM’nde % 0.8 ilköğretim, % 15.8 lise, % 13.8 nlisans, % 59.9 lisans ve % 9.7 lisansüstü olduğu görülmektedir. İki kurumdaki çalışanların eğitim durumlarının birbirine yakın olduğu yalnızca lisans mezunlarının % 10’luk bir fark ile SGM’de daha fazla olduğu görülmektedir.

ÇSGB’nda bu araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

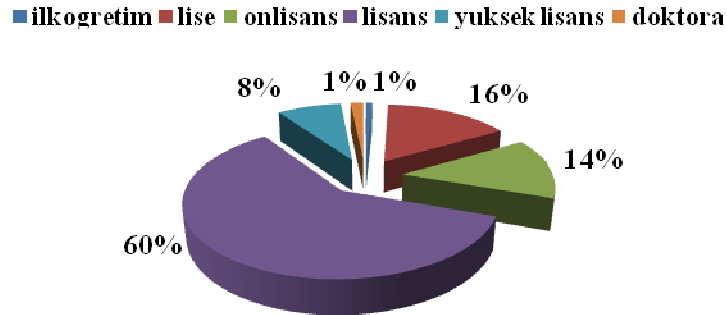
### Eğitim Durumu



Grafik 3. ÇSGB’nda çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişken Oranları

SGM’nde bu araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

### Eğitim Durumu

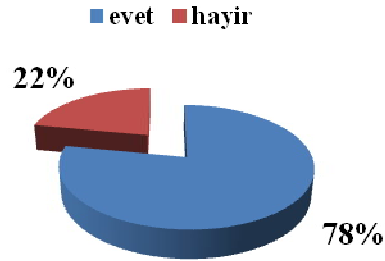


Grafik 4. SGM’nde çalışmaya Katılanların Eğitim Durumu Değişken Oranları

Hizmet içi eğitim değişkenine göre dağılımların Grafik 5’de de grldğ üzere ÇSGB’nda %78.1, Grafik 6’da da grldğ üzere SGM’nde ise %73.7 ile birbirine yakın olduğu görülmektedir.

ÇSGB’nda bu araştırmaya katılan çalışanların hizmet içi eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

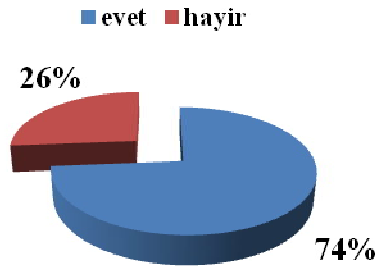
### Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu



Grafik 5. ÇSGB’nda çalışmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları

SGM’nde bu araştırmaya katılan çalışanların hizmet içi eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

### Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu

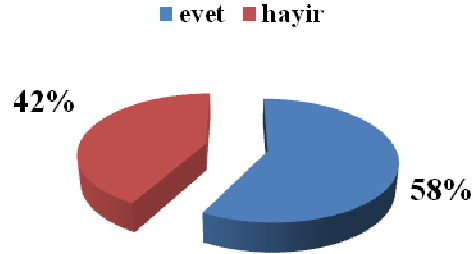


Grafik 6. SGM’nde çalışmaya Katılanların Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları

Araştırmaya katılan çalışanların özellikleri arasında en dikkat çeken değişken kalite konusundaki hizmet içi eğitim değişkenidir. Aşağıdaki Grafik 7’de de görüleceği üzere ÇSGB’nda kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların oranı %57.8 iken aşağıdaki Grafik 8’de de görüleceği üzere SGM’nde çalışanların oranının % 29.6 olduğu görülmektedir. Bu da gösteriyor ki ÇSGB’nda kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların oranı SGM’nn nerdeyse iki katıdır. Bu yüksek oranın nedeninin ODC’nin uygulama aşamaları sırasında verilen eğitim ve bilgilendirme çalışmaları olduğu söylenebilir.

ÇSGB’nda bu araştırmaya katılan çalışanların kalite konusunda hizmet içi eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

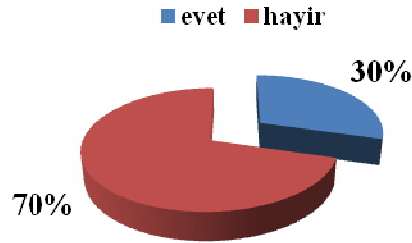
### Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu



Grafik 7. ÇSGB’nda Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları

SGM’nde bu araştırmaya katılan çalışanların kalite konusunda hizmet içi eğitim durumlarına göre dağılımları grafik olarak aşağıda görülmektedir.

### Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu



Grafik 8. SGM’nde Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Değişken Oranları

Araştırma grubundaki alışanların Yaş, Kurumdaki Hizmet Süreleri ve Kamudaki Toplam Hizmet Sürelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları aşağıdaki Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Yaş ve Kurumdaki Hizmet Sürelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

|   | ÇSGB<br>(N=379) |        | SGM<br>(N=247) |        |
|---|-----------------|--------|----------------|--------|
|   | $\bar{X}$       | $S_x$  | $\bar{X}$      | $S_x$  |
| <b>Yaş</b>                                | 41.88           | 9.42   | 40.53          | 9.86   |
| <b>Kurumdaki Hizmet Süresi (Ay)</b>       | 134.45          | 112.26 | 41.78          | 9.62   |
| <b>Kamudaki Toplam Hizmet Süresi (Ay)</b> | 224.22          | 121.49 | 196.87         | 130.91 |

Tablo 11 incelendiğinde araştırma grubundaki çalışanların yaş ortalamasının ÇSGB’ında 41.88, SGM’de 40.53 olduğu görülmektedir. Ölçekte çalışanlara ait hizmet süreleri ortalamaları ise ÇSGB’nda 11 yıl 2 ay, SGM’de ise 3 yıl 6 ay olduğu görülmektedir. Kamudaki Toplam Hizmet Süreleri ortalamaları da ÇSGB Bakanlığında 18 yıl 8 ay, SGM de ise 16 yıl 4 aydır.

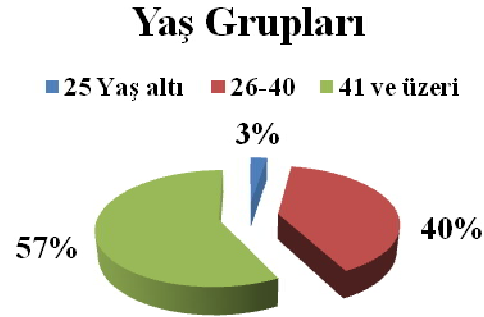
Havighurst (1968) mesleki davranışları altı döneme ayırmaktadır; 1. Benzetme (5-10 yaşları arası), 2. Alışkanlık kazanma (10-15 yaşları arası), 3. Özdeşlik kazanma (15-25 yaşları arası), 4. Verimli olma (25-40 yaşları arası), 5. Verimliliği muhafaza (40-70 yaşları arası), 6. Eski yaşantıları anma dönemi (70 yaş ve üzeri) (Akt. Deniz, 2008; 13). Bu sıralama dikkate alınarak araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplandırmasının; 25 yaş ve altı, 25-40, 40 yaş ve üstü şeklinde yapılması uygun görülmüştür. Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan tüm çalışanların (ÇSGB ve SGM) yaş gruplarına göre dağılımları görülmektedir.

Tablo 12. Araştırma Grubundaki Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

|                    | <b>N</b> | <b>%</b> |
|--------------------|----------|----------|
| <b>25 Yaş altı</b> | 21       | 3.4      |
| <b>26-40</b>       | 268      | 42.8     |
| <b>41 ve üzeri</b> | 337      | 53.8     |
| <b>Toplam</b>      | 626      | 100.0    |

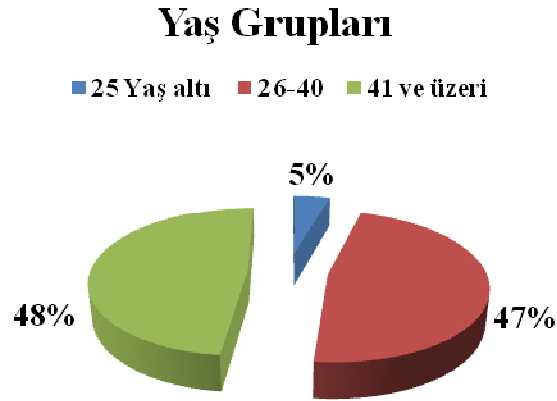
Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 53.8’inin 41 yaş ve üzeri olduğu, % 42.8’inin 26-40 yaş arasında olduğu ve % 3.4’ünün de 25 yaş ve altında olduğu görülmektedir.

ÇSGB’nda araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları aşağıdaki grafikte verilmektedir.



Grafik 9. ÇSGB Çalışmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

SGM’nde araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları aşağıdaki grafikte verilmektedir.



Grafik 10. SGM Çalışmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Aşağıdaki tabloda ise ÇSGM’nde araştırmaya katılanların mezuniyet alanlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 13. ÇSGB'ndeki Çalışanların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımları

|  | N          | %             |
|--|------------|---------------|
| İşletme                                    | 105        | 27.70         |
| Kamu Yönetimi                              | 38         | 10.03         |
| Mühendislik                                | 35         | 9.23          |
| Fen Edebiyat Temel Bilimler                | 1          | 0.26          |
| İktisat                                    | 28         | 7.39          |
| Bilgisayar Mühendisi Bilişim Teknolojileri | 3          | 0.79          |
| Kütüphane Arşiv                            | 1          | 0.26          |
| Uluslararası İlişkiler                     | 3          | 0.79          |
| Sosyal Bilimler                            | 8          | 2.11          |
| Halkla İlişkiler                           | 8          | 2.11          |
| Elektronik                                 | 3          | 0.79          |
| Kamu Sevk ve İdaresi                       | 1          | 0.26          |
| Eğitim                                     | 17         | 4.49          |
| Basın Yayın                                | 1          | 0.26          |
| Hukuk                                      | 11         | 2.90          |
| Banka ve Sigortacılık                      | 1          | 0.26          |
| Fizik                                      | 1          | 0.26          |
| Maliye                                     | 5          | 1.32          |
| Gazetecilik                                | 1          | 0.26          |
| Çalışma Ekonomisi                          | 5          | 1.32          |
| İstatistik                                 | 1          | 0.26          |
| Ev Ekonomisi                               | 3          | 0.79          |
| Bilişim                                    | 1          | 0.26          |
| Matematik                                  | 1          | 0.26          |
| Teknik                                     | 2          | 0.53          |
| İş İdaresi                                 | 1          | 0.26          |
| Sağlık                                     | 1          | 0.26          |
| Turizm Otel                                | 1          | 0.26          |
| Belirtilmeyen                              | 92         | 24.28         |
| <b>Genel Toplam</b>                        | <b>379</b> | <b>100.00</b> |



Tablo 13 incelendiğinde ÇSGB’nda araştırmaya katılan çalışanların % 27.7 İşletme, % 10.03 Kamu Yönetimi ve % 9.2 Mühendislik bölümlerinden mezun oldukları görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda ise ÇSGB’nda araştırmaya katılanların çalıştıkları birimlere göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 14. ÇSGB’deki Çalışanların Birimlerine Göre Dağılımları

|   | N          | %             |
|---|------------|---------------|
| Çalışma Genel Müdürlüğü                             | 104        | 27.44         |
| İdari Mali İşler Daire Bşk                          | 45         | 11.87         |
| Bilgi İşlem Daire Bşk.                              | 40         | 10.55         |
| İş Sağlığı Güvenliği Genel Müdürlüğü                | 28         | 7.39          |
| İş Teftiş Kurulu Bsk.                               | 27         | 7.12          |
| AB Koordinasyon Dairesi Bşk.                        | 24         | 6.33          |
| Piyasa Gözetim Daire Bşk.                           | 1          | 0.26          |
| Dış İlişkiler Yurtdışı İşçi Hizmetleri Genel Md.    | 14         | 3.69          |
| Yabancılar Daire Bşk.                               | 9          | 2.37          |
| Strateji Geliştirme Bşk.                            | 19         | 5.01          |
| Basın Müşavirliği                                   | 5          | 1.32          |
| İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri               | 4          | 1.06          |
| Protokol ve Dış İlişkiler Daire Bşk.                | 1          | 0.26          |
| Sendikalar ve Toplu İş İlişkileri Daire Bşk.        | 3          | 0.79          |
| Personel Daire Bşk.                                 | 22         | 5.80          |
| Dezavantajlı Gruplar Daire Bşk.                     | 4          | 1.06          |
| Kalite Ofisi  | 1          | 0.26          |
| İş Sağlığı Güvenliği Gnl. Md. Yetkilendirme Dairesi | 2          | 0.53          |
| Hukuk Müşavirliği                                   | 16         | 4.22          |
| Bütçe Dairesi Bşk.                                  | 1          | 0.26          |
| Özel Kalem Müdürlüğü                                | 7          | 1.85          |
| Mevzuat   | 1          | 0.26          |
| Toplam  | 378        | 99.74         |
| Belirtilmeyen                                       | 1          | 0.26          |
| <b>Genel Toplam</b>                                 | <b>379</b> | <b>100.00</b> |

Tablo 14 incelendiğinde ÇSGB den çalışmaya katılanların % 27.44'ünün 104 kişi ile Çalışma Genel Müdürlüğünden, % 11.87'sinin 45 kişiyle İdari Mali İşler Daire Başkanlığından, % 10.55'inin 40 kişi ile Bilgi İşlem Daire Başkanlığından, % 7.39'unun 28 kişi ile İş Sağlığı Güvenliği Genel Müdürlüğünden, % 7.12'sinin 27 kişi ile İş Teftiş Kurulu Başkanlığından ve % 6.33'ünün 24 kişi ile Çalışma Bakanlığı Avrupa Birliği Koordinasyon Daire Başkanlığından olduğu görülmektedir.

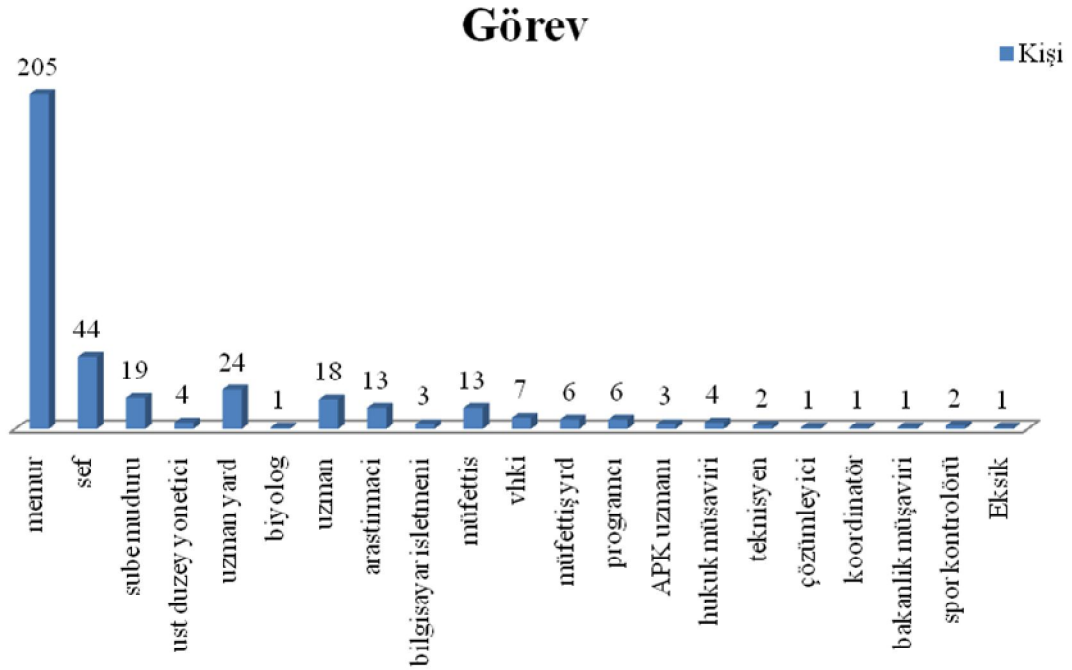
Aşağıdaki tabloda ise ÇSGB'nda araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki görevlerine göre dağılım oranları verilmektedir.

Tablo 15. ÇSGB'daki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

|                                  | N          | %            |
|----------------------------------|------------|--------------|
| Memur                            | 205        | 54.09        |
| Şef                              | 44         | 11.61        |
| Uzman Yardımcısı                 | 24         | 6.33         |
| Şube Müdürü                      | 19         | 5.01         |
| Üst Düzey Yönetici               | 4          | 1.06         |
| Biyolog                          | 1          | 0.26         |
| Uzman                            | 18         | 4.75         |
| Araştırmacı                      | 13         | 3.43         |
| Bilgisayar İşletmeni             | 3          | 0.79         |
| Müfettiş                         | 13         | 3.43         |
| Veri Hazırlama Kontrol İşletmeni | 7          | 1.85         |
| Müfettiş Yardımcısı              | 6          | 1.58         |
| Programcı                        | 6          | 1.58         |
| APK Uzmanı                       | 3          | 0.79         |
| Hukuk Müşaviri                   | 4          | 1.06         |
| Teknisyen                        | 2          | 0.53         |
| Çözümleyici                      | 1          | 0.26         |
| Koordinatör                      | 1          | 0.26         |
| Bakanlık Müşaviri                | 1          | 0.26         |
| Spor Kontrolörü                  | 2          | 0.53         |
| Belirtilmeyen                    | 2          | 0.53         |
| <b>Genel Toplam</b>              | <b>379</b> | <b>100.0</b> |

Tablo 15 incelendiğinde araştırmaya katılan ÇSGB çalışanlarının % 54.09'unun memur, % 11.61'inin şef, % 6.33'ünün Uzman Yardımcısı ve % 5.01'inin Şube Müdürü olarak görev yaptığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan ÇSGB'deki çalışanların kurumdaki görevlerine göre dağılımları grafik olarak aşağıda verilmektedir.



Grafik 11. ÇSGB'deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan SGM'deki çalışanların mezuniyet alanlarına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 16. SGM'deki Çalışanların Mezuniyet Alanlarına Göre Dağılımları

|                              | N          | %             |
|------------------------------|------------|---------------|
| İşletme                      | 53         | 21.46         |
| <b>Beden Eğitimi ve Spor</b> | <b>37</b>  | <b>14.98</b>  |
| <b>Spor Yöneticiliği</b>     | <b>18</b>  | <b>7.29</b>   |
| <b>Antrenörlük Eğitimi</b>   | <b>1</b>   | <b>0.40</b>   |
| Eğitim                       | 16         | 6.48          |
| İktisat                      | 13         | 5.26          |
| Kamu Yönetimi                | 8          | 3.24          |
| Maliye                       | 8          | 3.24          |
| Çalışma Ekonomisi            | 1          | 0.40          |
| İstatistik                   | 1          | 0.40          |
| Ev Ekonomisi                 | 1          | 0.40          |
| Bilişim                      | 1          | 0.40          |
| Matematik                    | 1          | 0.40          |
| Teknik                       | 2          | 0.81          |
| Sağlık                       | 4          | 1.62          |
| Turizm Otelcilik             | 1          | 0.40          |
| Büro Yönetimi                | 7          | 2.83          |
| Peyzaj Mimarlığı             | 1          | 0.40          |
| Mühendislik                  | 11         | 4.45          |
| Büro Yönetimi                | 2          | 0.81          |
| Ziraat Mühendisliği          | 1          | 0.40          |
| İletişim                     | 2          | 0.81          |
| Halkla İlişkiler             | 6          | 2.43          |
| Çocuk Gelişimi               | 1          | 0.40          |
| Muhasebe                     | 1          | 0.40          |
| Bilgi Yönetimi               | 1          | 0.40          |
| Dil Bilim                    | 1          | 0.40          |
| Biyoloji                     | 1          | 0.40          |
| Beslenme ve Diyetetik        | 1          | 0.40          |
| Tıp                          | 1          | 0.40          |
| Halk Bilimi                  | 1          | 0.40          |
| Banka ve Sigortacılık        | 1          | 0.40          |
| Toplam                       | 205        | 83.00         |
| Belirtilmeyen                | 42         | 17.00         |
| <b>Genel Toplam</b>          | <b>247</b> | <b>100.00</b> |

Tablo 16 incelendiğinde araştırmaya katılan SGM alışanlarının % 22.67 sinin Beden Eğitimi ve Spor kökenli (ğretmenlik, Yöneticilik, Antrenörlük) olduğu, % 21.46'sının İşletme, % 6.48'inin Eğitim ve % 5.26'sının iktisat mezunu olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki tabloda ise araştırmaya katılan SGM alışanlarının çalıştıkları birimlere göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 17. SGM'deki alışanların Birimlerine Göre Dağılımları

|                                      | N          | %             |
|--------------------------------------|------------|---------------|
| Spor Eğitim Daire Bşk.               | 37         | 14.98         |
| Tesisler Daire Bşk.                  | 21         | 8.50          |
| İdari Mali İşler Daire Bşk.          | 21         | 8.50          |
| Personel ve Eğitim Daire Bşk.        | 18         | 7.29          |
| Strateji Daire Bşk.                  | 17         | 6.88          |
| Sağlık Daire Bşk.                    | 17         | 6.88          |
| Teftiş Kurulu                        | 11         | 4.45          |
| Spor Kuruluşları Daire Bşk.          | 9          | 3.64          |
| Dış İlişkiler Daire Bşk.             | 5          | 2.02          |
| Bilgi İşlem Şube Md.                 | 5          | 2.02          |
| Spor Kontrolörleri                   | 1          | 0.40          |
| Spor Faaliyetleri Daire Bşk.         | 4          | 1.62          |
| zel Kalem                           | 1          | 0.40          |
| Basın ve Halkla İlişkiler Daire Bşk. | 3          | 1.21          |
| İç Denetim Birimi                    | 2          | 0.81          |
| Hukuk Müşavirliği                    | 5          | 2.02          |
| Federasyon Başkanlıkları             | 70         | 27.48         |
| <b>Genel Toplam</b>                  | <b>247</b> | <b>100.00</b> |

Tablo 17 incelendiğinde araştırmaya katılan SGM'deki çalışanların % 14.98'ünün Spor Eğitim Daire Başkanlığında, % 8.50'sinin Tesisler Daire Başkanlığında ve % 8.50'sinin de İdari ve Mali İşler Daire Başkanlığında çalıştıkları görülmektedir.

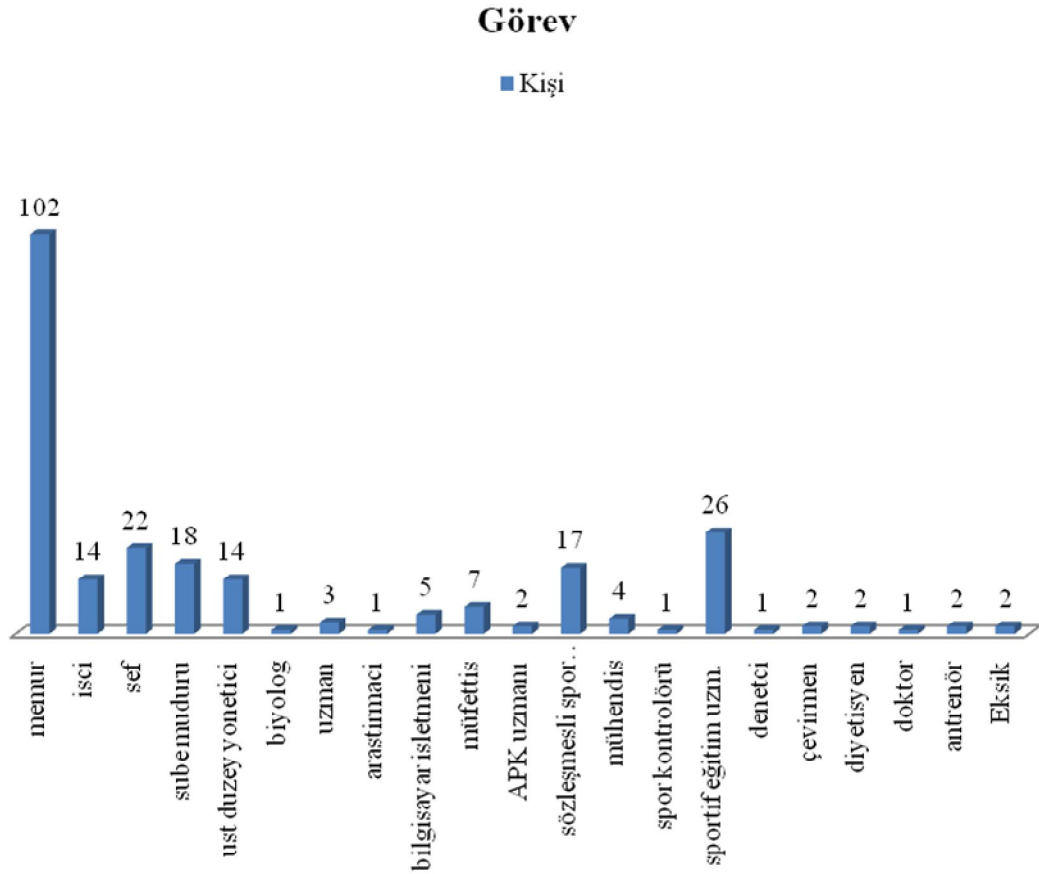
Aşağıdaki tabloda araştırmaya katılan SGM'deki çalışanların görevlerine göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 18. SGM'deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

|                        | N          | %             |
|------------------------|------------|---------------|
| Memur                  | 102        | 41.30         |
| Sportif Eğitim Uzmanı  | 26         | 10.53         |
| Şef                    | 22         | 8.91          |
| Şube Müdürü            | 18         | 7.29          |
| Sözleşmeli Spor Uzmanı | 17         | 6.88          |
| İşçi                   | 14         | 5.67          |
| Üst Düzey Yönetici     | 14         | 5.67          |
| Bilgisayar İşletmeni   | 5          | 2.02          |
| Müfettiş               | 7          | 2.83          |
| Uzman                  | 3          | 1.21          |
| Araştırmacı            | 1          | 0.40          |
| Mühendis               | 4          | 1.62          |
| APK Uzmanı             | 2          | 0.81          |
| Biyolog                | 1          | 0.40          |
| Spor Kontrolörü        | 1          | 0.40          |
| Denetçi                | 1          | 0.40          |
| Çevirmen               | 2          | 0.81          |
| Diyetisyen             | 2          | 0.81          |
| Doktor                 | 1          | 0.40          |
| Antrenör               | 2          | 0.81          |
| Belirtilmeyen          | 2          | 0.80          |
| <b>Genel Toplam</b>    | <b>247</b> | <b>100.00</b> |

Tablo 18 incelendiğinde araştırmaya katılan SGM çalışanların % 41.30'unun memur, % 10.53'ünün sportif eğitim uzmanı, % 8.91'inin şef, % 7.29'unun şube müdürü ve % 6.88'inin sözleşmeli spor uzmanı olduğu görülmektedir.

Aşağıda araştırmaya katılan SGM çalışanlarının görevlerine göre dağılımları grafik olarak verilmektedir.



Grafik 12. SGM'deki Çalışanların Kurumdaki Görevlerine Göre Dağılımları

### 3.3. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesi için, aşağıdaki “3.3.1. Ölçme Aracı” başlığında detaylı olarak anlatıldığı üzere, ilk önce Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesi ölçeğe dönüştürülmüş, daha sonra bu ölçme aracı, aşağıdaki “3.3.2 İşlem Yolu” başlığında belirtilen işlem sırasıyla araştırma grubuna dağıtılıp toplanarak veriler elde edilmiştir.

### 3.3.1. Ölçme Aracı

Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı, Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeğidir (ODÇ-KKÖ). Kullanılan bu ölçek, Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin ölçek şekline dönüştürölmüş halidir. Bu ölçek, ODÇ'nin girdi ölçütlerini açıklayan "ODÇ Girdi Alt Ölçütleri" doğrultusunda tarafımızca geliştirilmiş ve dünyada ilk kez bu araştırmada kullanılmıştır. ODÇ-KKÖ, araştırma grubunu oluşturan kamu örgütlerindeki çalışanların ODÇ girdi alt ölçütleri doğrultusunda kendi kurumlarıyla ilgili **Kurumsal Kalite** algılarını ölçmektedir. Bu araştırma kapsamında ölçeğin geçerliği (kapsam/görünüş ve yapı) ve güvenirliliği de sınanmıştır.

Punch (2005), alan yazında bulunan veya geliştirilmek istenen bir ölçme aracının, bazen aracın psikometrik özellikleri olarak da ifade edilen "geçerlik" ve "güvenirlik" olarak iki temel ölçütünün olduğunu ileri sürmektedir (s. 95).

Karasar'a (2009) göre ölçmede geçerlik ise, ölçölmek istenen şeyin, ölçölebilmis olma derecesi ve de ölçölmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçölmesidir (s.151).

Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel'de (2010), geçerlik türleriyle ilgili alan yazında değişik sınıflandırmalara rastlanmakla birlikte APA (1997) ile Croceker ve Algina'nın (1986) çalışmalarında da göröldüğü üzere geçerlik türlerinin "kapsam", "ölçüt" ve "yapı" geçerliği olmak üzere üç grupta toplanmasının daha çok tercih edildiğini ifade etmektedirler. Bir ölçme aracının geçerliğini incelemede birbiriyle ilişkili olan bu üç geçerlik türünü kapsayan bilgilerin elde edilmesinin beklendiği, ancak ölçme amacına göre bazı geçerlik türlerinin daha ön plana çıkabileceği ortaya konulmaktadır. Örneğin amaca göre bazen kapsam geçerliği, bazen ölçüt ve yapı geçerliği ön planda tutulabilmektedir (s. 119).

Kapsam (içerik) geçerliği ise, ölçme aracında bulunan soruların (maddelerin), ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçölmek istenen alanı temsil edip etmediği



sorunu ile ilgili olup “uzman görüşüne” göre saptandığı ifade edilmektedir (Karasar, 2009: 151).

Uzman görüşleri de, bazı kaynaklarda “görünüş”, bazı kaynaklarda “içerik” ve bazı kaynaklarda ise sıklıkla “kapsam” geçerliği adı altında tartışılmaktadır (Deniz, 2008: 51).

Yapı geçerliğinin de, testten elde edilen puanların test ile ölçülmek istenen kavramın (yapının) gerçekte ne derece ölçülebildiği ile ilgili olduğu savunulmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010: 121).

Güvenirlilik ise, bir testin aynı bireylere birden çok uygulanması durumunda, testten beklenen şey ya da uygulama sonuçlarının benzer olması şeklinde ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla güvenirlilik, bir ölçüm sürecinde, ölçüm işleminin tekrarlanabilirliği ya da tekrarlardaki tutarlılık olarak tanımlanabilmektedir (Alpar, 2006: 273).

Araştırmada kullanılan ölçek hazırlanırken ODÇ'nin 2006 versiyonun 5 ana ölçütünden oluşan girdi ölçütleriyle (Liderlik, Strateji ve Planlama, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Süreçler), bu ölçütlerin toplam 20 madde olan alt ölçütleri temel alınarak ölçeğin maddeleri olarak kullanılmıştır.

ODÇ ölçütleri, AB üyesi ülkelerde hükümet ve kamu hizmetlerinin modernize edilmesine ilişkin yenilikçi yöntemlerle ilgili olarak paylaşım ve işbirliği için Genel Müdürler tarafından kurulan ve ulusal uzmanlardan oluşan “Yenilikçi Kamu Hizmetleri Grubu”nun himayesinde, 1998-1999 yılları arasında, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, Alman Speyer İdari Bilimler Üniversitesi ve Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü'nün desteği ile geliştirilmiştir. Daha sonra hem birinci (2003) ve ikinci (2005) Avrupa ODÇ Kullanıcıları Buluşmasında 300'den fazla ODÇ kullanıcısının bir araya gelmesi ve bu buluşmalar doğrultusunda Avrupa Kamu Yönetimi Enstitüsü tarafından hazırlanan çalışmalar sonucunda hem de Avrupa Birliği'nde Kamu Yönetiminden sorumlu bakanların, Avrupa Kamu Yönetimi Ağı dahilindeki, Avrupa Birliği üyesi devletlerin Kamu Yönetimleri arasında gerçekleştirilen fikir, deneyim ve iyi uygulama paylaşımları

neticesinde ODÇ'nin 2006 sürümü 4. AB Kamu Kuruluşları Kalite Konferansında tanıtılarak yürürlüğe girmiştir (EİPA, 2006).

Bu gelişim sürecinden geçen ODÇ girdi alt ölçütleri ilk önce, AB tarafından ODÇ kaynak kurumu olarak belirlenmiş olan EİPA'nın web sitesinden orijinal ODÇ İngilizce metin (CAF) olarak temin edilmiştir. Daha sonra üç akademisyen ayrı ayrı bu 20 alt ölçütü İngilizceden Türkçeye çevirmiştir. Çeviriler yapıldıktan sonra hem bu üç çeviri hem de EİPA'nın kendi web sayfasında bulunan ODÇ'nin Türkçe metni karşılaştırılarak ölçeğin taslağı oluşturulmuştur.

Ölçeğin geçerliliğinin belirlenmesinde uzman görüşüne başvurulmuştur. Ölçek taslağı, konuyla ilgili yetkin olduğu düşünülen 11 uzmana (Yönetim alanında çalışma yapan 1 profesör ve 1 doçent, ölçme değerlendirme alanında çalışma yapan 1 yardımcı doçent, ÇSGB'nda ODÇ uygulama koordinatörü olan doktora derecesine sahip 1 müsteşar yardımcısı, kamu örgütlerinden 2 genel müdür yardımcısı, 2 daire başkanı ve 5 şube müdürü) incelemeleri için verilmiştir. Bu uzman kişilerin ölçekteki maddelerin anlaşılıp anlaşılmadığı, ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçmek istenen alanı temsil edip etmedikleri ve yeterli olup olmadıkları ile ilgili görüşleri alınmıştır. Ardından ön uygulama olarak bir kamu örgütü olan Ankara Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğündeki tüm çalışanlara ölçek taslağı dağıtılmış ve 71 dönüt alınmıştır. Uzman görüşleri ve ön uygulama neticesinde ölçeğin maddeleri yeniden düzenlemiştir. Böylece ölçeğin kapsam/görünüş geçerliği sağlanmıştır.

Ölçek geliştirilirken ODÇ'nin girdi alt ölçütlerini ayrıntılandıran toplam 144 örnek eylem madde olarak kullanılmak istenmiş, fakat cevaplama motivasyonu ve uygulama zamanı açısından uygulamasının zor olacağı öngörüldüğünden çalışma, ODÇ'nin toplam 20 olan Girdi Alt Ölçütlerine ilişkin çalışanların görüşleriyle sınırlandırılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliğine yönelik olarak ise, açımlayıcı faktör analizi yapılmış, ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik olarak da Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır.

Sonuç olarak ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, araştırmanın amacını ve özelliklerini ortaya koyan bir metin ile araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturan ve çalışanların bireysel ve mesleki özelliklerini tespit etmeye yönelik, Kurum, Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Mezuniyet Alanı, Bağlı Bulunulan Birim, Kurumdaki Görev, Kurumdaki Hizmet Süresi, Toplam Hizmet Süresi, Hizmet İçi Eğitim, Kalite Konusunda Eğitim ve Mesleği Seçme İstekliliği sorularından oluşmaktadır. İkinci bölüm ise, çalışanların kurumsal kalite algılarını tespit etmeye yönelik olarak, ODC'nin girdi ölçütlerini oluşturan ve kurumsal kaliteye yönelik olan 5 girdi ölçütünün (Liderlik, Strateji ve Planlama, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Süreçler) ilgili hedef eylemlerini belirten girdi alt ölçütlerinden meydana getirilmiş 20 maddelik Likert tipi ölçekten oluşmaktadır. Ölçek, algılanan kurumsal kalite boyutunda, kesinlikle katılmıyorum (1), kısmen katılmıyorum (2), kararsızım (3), kısmen katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde derecelenmiştir (Ek1). Her ne kadar ölçme aracının ikinci bölümündeki Likert tipi ölçek, ODC'nin 1-Liderlik, 2-Strateji ve Planlama, 3-Çalışanlar, 4-İşbirliği ve Kaynaklar ve 5- Süreçler şeklindeki 5 girdi ölçütününün 20 maddelik alt ölçütlerinden meydana getirilmiş olsa da yapılan analizler sonucunda ölçek tek faktörlü çıktığından, bu tek faktör, ODC dikkate alınarak "Kurumsal Kalite" olarak adlandırılmış ve araştırmanın bağımlı değişkeni olmuştur.

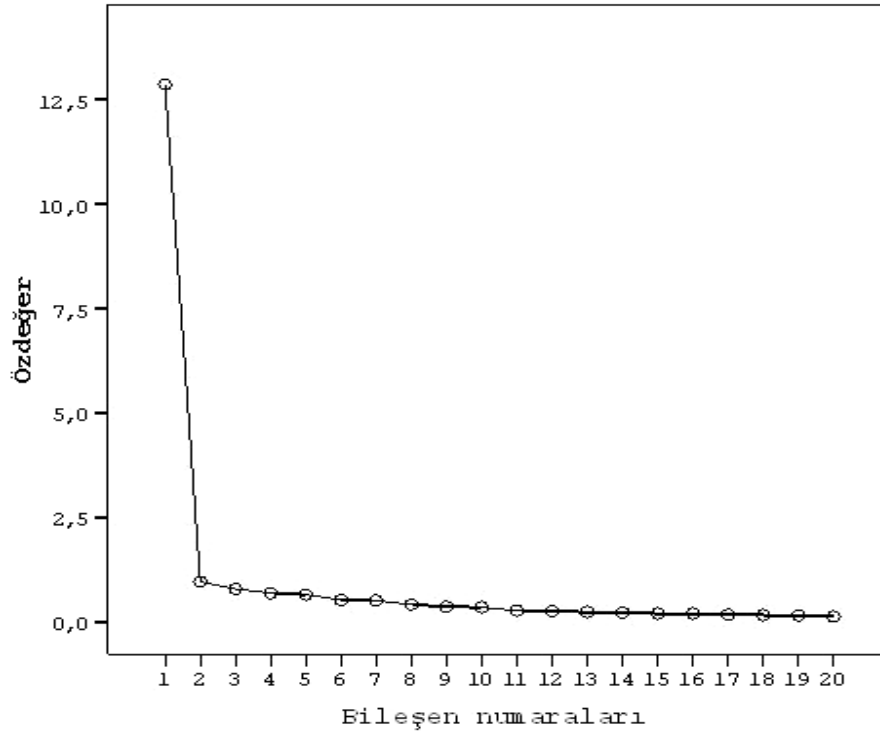
### 3.3.1.1. Geçerlik Çalışmaları

Bir önceki başlıkta ayrıntılı olarak belirtildiği üzere ölçeğin kapsam/görünüş geçerliği sağlanmış, ardından da veriler elde edildikten sonra ölçeğin yapı geçerliğini sınamak için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeği uygun cevaplandıran 626 kişinin bilgileri SPSS 15 programına kaydedildikten sonra ölçeğin 20 maddesi de "Temel Bileşenler Faktör Analizi"ne tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi sonuçları örneklemin yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri incelendiğinde, .975 olarak çıkan değer verilerin faktör analizi için "çok iyi" sayılabilecek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra Bartlett'in

Sphericity testi sonucu ( $p < .05$ ) ölçekteki değişkenler (maddeler) arasında manidar bir ilişkinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974; Akt, Şencan, 2005).

Ölçeğin nasıl bir yapıya sahip olduğunu gösteren özdeğer grafiği ise aşağıdaki Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9. Açımlayıcı Faktör Analizi Özdeğer Grafiği

Yukarıdaki özdeğer grafiği incelendiğinde tek faktörde özdeğerin birin üzerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak özdeğeri 1 ve daha fazla olan faktörler önemli faktörler olarak görüldüğü dikkate alındığında, birinci faktörden sonraki düşüşün keskin olması ve 1'in altında kalması ve de maddelerin özdeğerlerinin birbirine çok yakın olması nedeniyle ölçeğin tek faktörlü bütüncül bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir.

ODÖ-KKÖ, toplam kalite yönetimi aracı olan ODC'nin girdi ölçütleri (Liderlik, Strateji ve Planlama, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Süreçler) temelinde

oluşturulduğundan ve bu ölçütlerin toplam kalite yönetiminin ilkelerinden oluşturulmuş olmasından dolayı (EİPA, 2012: 2-3) ölçeğe ait tek faktör “Kurumsal Kalite” olarak adlandırılmıştır.

Ölçeğin faktörüne ait “özdeğeri” ve faktörün ölçülmek isteneni ne denli iyi ölçtüğünü gösteren “açıklanan varyans” oranı ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 19. Özdeğer ve Faktörün Açıkladığı Varyansa İlişkin Değerler

| Faktör | Özdeğer | Açıklanan Varyans (%) |
|--------|---------|-----------------------|
| 1      | 13.90   | 69.53                 |

Tablo 19 incelendiğinde tek faktörlü yapıdaki özdeğerin 13.90 olduğu, açıklanan varyansın ise % 69.53 olduğu görülmektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere genel olarak özdeğeri 1 ve daha fazla olan faktörler önemli faktörler olarak görülmektedir ve ODC-KKÖ'nin sahip olduğu tek faktörün özdeğerinin yaklaşık 14 olması faktörün önemini ortaya koymuştur. Tek faktörlü yapı ile açıklanan varyansın ise % 69.53 ile oldukça yüksek değere sahip olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç da ölçeğin kurumsal kalite değişkenini yaklaşık % 70 gibi yüksek bir oranla ortaya koyduğunu göstermektedir.

Aşağıdaki Tablo 20’de ise, maddelerin faktörle ilişkisini açıklayan ve .60’dan yüksek olması beklenen, bazen bir korelasyon değeri olarak istatistiksel anlamlılık bakımından da incelenen “faktör yük değeri” ile iç tutarlılık değerlendirmede, madde ile toplam ya da madde ile alan (boyut) arasındaki korelasyon katsayılarının inceleme yöntemi olan “madde-toplam korelasyonları” büyükten küçüğe doğru sıralı bir şekilde verilmiştir.

Tablo 20. Faktör Yük Değerleri ve Madde-Toplam Korelasyonları

| MADELER<br>(Kurumdaki yöneticiler,) |    | FAKTÖR<br>YÜK<br>DEĞERİ  | MADDE-TOPLAM<br>KORELASYONLARI |      |
|-------------------------------------|----|--|--------------------------------|------|
| ODÇ-KKÖ                             | 6  | paydaşların (personel, vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) ihtiyaçlarını ve mevcut kaynakları dikkate alarak; strateji ve planlama geliştirir, gözden geçirir ve günceller.  | .889                           | .874 |
| ODÇ-KKÖ                             | 5  | Paydaşların (personel,vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) mevcut ve geleceğe yönelik ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi toplayarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak inceler..   | .883                           | .869 |
| ODÇ-KKÖ                             | 8  | modernleşme ve yenilikleri planlar uygular ve tekrar gözden geçirir.   | .881                           | .866 |
| ODÇ-KKÖ                             | 18 | süreçleri (sorumlulukların dağıtımı; işlerin yapılması, sunumu ve takibi; çalışanlar ve dış paydaşların dahil edilmesi, kaynak tahsisi, yasal gereklilik ve düzenlemeler, değişim) devamlı olarak belirler, tasarlar, yönetir ve iyileştirir.  | .873                           | .856 |
| ODÇ-KKÖ                             | 11 | açık iletişim geliştirerek ve yetkilendirerek, çalışanları işin tamamına dahil eder.   | .862                           | .845 |
| ODÇ-KKÖ                             | 12 | paydaşlarla (vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) temel işbirliği ilişkileri (ortak proje, yardımlaşma, bilgi ve deneyim transferi v.b.) geliştirir ve yürütür.   | .861                           | .843 |
| ODÇ-KKÖ                             | 15 | bilgi ve bilgi birikimini yönetir. (elde edilmesi, tasnifi, kullanılması, biriktirilmesi ve saklanması v.b)  | .859                           | .840 |
| ODÇ-KKÖ                             | 10 | çalışanların yeterliliklerini, bireysel ve kurumsal amaçları uyumlu hale getirerek belirler, geliştirilir ve kullanır.   | .850                           | .838 |
| ODÇ-KKÖ                             | 16 | kurumdaki teknoloji kullanımını (iş, iletişim, bilgi toplama, öğrenme, gelişme v.b.faaliyetler için) yönetir ve düzenli olarak geliştirir.   | .855                           | .835 |
| ODÇ-KKÖ                             | 13 | vatandaşlarla işbirliği (etkin halkla ilişkiler uygulamaları) geliştirir ve yürütür.   | .838                           | .818 |
| ODÇ-KKÖ                             | 9  | insan kaynağını, strateji ve planlamaya uygun olarak şeffaf bir şekilde planlar, yönetir ve geliştirir. (örn: işe alım, atama, terfi, ücret, takdir, kariyer v.b.)   | .838                           | .819 |
| ODÇ-KKÖ                             | 19 | hizmetleri vatandaş odaklı olarak geliştirir ve sunar.   | .831                           | .810 |
| ODÇ-KKÖ                             | 2  | kurumun yönetimi, başarısı ve değişimi için bir sistem (kurulu düzen) geliştirir ve uygular.   | .826                           | .808 |
| ODÇ-KKÖ                             | 7  | strateji ve planlamayı, kurumun tüm birimlerinde uygular.  | .817                           | .795 |
| ODÇ-KKÖ                             | 14 | mali yapıyı yönetir. (Örn: Stratejik amaçlarla uyumlulaştırmak, bütçe şeffaflığı sağlamak, etkin şekilde yönetmek, yenilikçi sistemler kullanmak)  | .809                           | .786 |
| ODÇ-KKÖ                             | 4  | müşterek sorumluluk sağlamak için politikacı ve diğer paydaşlarla (personel, vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) etkili ilişkiler (paydaşlarla politikaların belirlenmesi, işbirliği ve çalışma grupları oluşturmak, farkındalık ve itibar oluşturmak) kurar ve yönetir. | .799                           | .777 |
| ODÇ-KKÖ                             | 1  | kurumun misyonu (varoluş nedeni / özgörev), vizyonu (gelecekte nasıl olmak istediği) ve değerlerini (güven, saygı, kurum kültürü v.b.) geliştirerek kuruma yön verir.  | .777                           | .754 |
| ODÇ-KKÖ                             | 20 | vatandaşları da dahil ederek süreçleri yeniler. (Örn: Yeniliklere engel olan unsurların belirlenmesi, analiz edilmesi ve ortadan kaldırılması)   | .776                           | .751 |
| ODÇ-KKÖ                             | 17 | tesisleri yönetir. (fiziki mekanlar, bina, ofis, donanım, ulaşım v.s.)   | .767                           | .742 |
| ODÇ-KKÖ                             | 3  | kurumdaki çalışanları motive eder, destekler ve örnek birey olarak hareket eder.   | .761                           | .738 |

Faktör yük değerleri incelendiğinde .761 ile .889 arasında değiştiği görülmektedir. Bir maddenin faktöre ait olup olmadığını gösteren alt sınır alanyazına göre genel olarak .40'tır. Tablo 20'deki değerlerin ise yaklaşık .80 ile yaklaşık .90 arasında olması alt sınıra göre oldukça yüksek düzeyde olduğu ve böylece maddelerin kurumsal kalite faktörüyle yüksek ilişkide olduğu söylenebilir.

Tablo 20'deki madde-toplam korelasyonlarının ise .738 ile .874 arasında değiştiği görülmektedir. Alanyazına göre genel olarak Madde-Toplam korelasyonunun negatif olmaması ve .20'den yüksek olması beklenir. Ölçeğin Madde-Toplam korelasyonlarının yaklaşık .70 ile .90 arasında olması, değerlerin oldukça yüksek olduğunu ve böylece ölçeğin iç tutarlılığının da yüksek olduğunu söylenebileceğini göstermektedir.

Ölçmede geçerliğin, ölçülmek istenen şeyin, ölçülebilmiş olma derecesi ve de ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülmesi olduğu (Karasar, 2009: 151) ve yapı geçerliğinin de, testten elde edilen puanların test ile ölçülmek istenen kavramın (yapının) gerçekte ne derece ölçülebildiği ile ilgili olduğu belirtilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010: 121).

Elde edilen yukarıdaki bulgular gösteriyor ki, bu araştırmada kullanılan ODÇ-KKÖ, ölçülmek istenen kurumsal kalite algısını yüksek bir geçerlik ile ölçmüştür.

### 3.3.1.2. Güvenirlik Çalışmaları

Ölçeğin güvenirliliğini tespit etmek amacıyla Cronbach alfa değeri hesaplanmış, 20 maddeye ait değer toplam değer .98 olarak tespit edilmiştir. Alanyazına göre genel olarak bir ölçekte güvenirlilik üst değerinin 1 ve yeterli görülen değer .70 olduğu göz önüne alındığında ODÇ-KKÖ'nin çok yüksek bir güvenirliliğe sahip olduğu görülmektedir.

Ölçme aracının bir kez uygulanmasından elde edilen puanlar kullanılarak güvenirlilik katsayısının hesaplanmasında madde varyansına dayalı yöntemler ve eşdeğer

yarılar/testi yarılama yöntemleri olmak üzere iki gruptan söz edilir. Bu sınıflandırmaya göre madde varyansına dayalı yöntemler a) Cronbach Alpha, b) Kuder-Richardson 20 ve c) Hoyt'un Varyans Analizi'dir. Tek uygulamaya dayalı güvenilirlik tahmini işlemleri "İç Tutarlılık" yöntemi olarak da bilinir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010: 111) Güvenirlik ile ilgili yukarıdaki bulgular incelendiğinde ODÇ-KKÖ'nün oldukça güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Geliştirilmek istenen bir ölçme aracının "geçerlik" ve "güvenirlik" olarak iki temel ölçütü olduğu ve ölçme aracının kabul görmesi için bu iki ölçütün uygun değerler arasından olması gerekmektedir. Geçerlik ve güvenilirlik ile ilgili yukarıdaki bulgular gözden geçirildiğinde, bu araştırmada kullanılan ODÇ-KKÖ'nin hem geçerli hem de güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

### **3.3.2. İşlem Yolu**

Verilerin toplanması öncesi araştırma grubunu oluşturan ÇSGB'ndan ve Gençlik Spor Bakanlığı SGM'nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2-3).

Ölçekler, araştırmacı tarafından kurumlara gidilerek, yerinde yüz yüze dağıtılmış ve toplanmıştır. Araştırmaya ilgi gösteren çalışanlara ölçekle ilgili açıklamalar bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır. Çalışanlara, bu verilerin sadece bilimsel bir araştırmada kullanılacağı, isim belirtilmesinin istenmediği, gönüllülük esasına göre, ölçekteki maddelerde belirtilen eylemlerle ilgili düşüncelerini, istedikleri gibi 1 (en az) ile 5 (en çok) arasında derecelendirmeleri ve ODÇ'nin kamu örgütlerine etkisinin ölçülmesinin amaçlandığı izah edilmiştir. Ölçeğin doldurma süresi de yaklaşık 15 dakikadır.

### **3.4. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada öncelikle Ortak Değerlendirme Çerçevesi Kurumsal Kalite Ölçeği (ODÇ-KKÖ) geliştirilmiştir. Ölçek geliştirme çalışmasında deneme uygulaması



ve uzman görüşleriyle ölçeğin kapsam/görünüş geçerliği sağlanmış, yapı geçerliğine yönelik olarak da açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesine yönelik olarak Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. Buna ek olarak her madde için madde-toplam ölçek korelasyonları hesaplanmıştır.

Ölçek geliştirme çalışmasından sonra ODC-KKÖ kullanılarak çalışma grubundan elde edilen verilerin çözümlenmesinde, kişisel bilgiler için (Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu, Kurumdaki Hizmet Süresi, Hizmet İçi Eğitim, Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim) betimsel istatistik kullanılmıştır (ortalama, standart sapma, yüzdelik dağılım vb.).

Kurum ve tüm diğer bağımsız değişkenlere göre, ODC'ye ilişkin "kurumsal kalite" bağımlı değişkeni açısından anlamlı bir fark olup olmadığını sınamak için, iki grup olan değişkenlerde bağımsız gruplar için t testi ve çoklu gruplarda tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Puanlar arasında anlamlı bir fark bulunduğu ise farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespiti için çoklu karşılaştırma testlerinden olan TUKEY testi yapılmıştır. Verilerin analizinde ise SPSS 15.0 programı kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına göre toplanan verilerin çözümlenmesiyle elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

##### 4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Aşağıdaki tabloda bu araştırmada elde edilen verilere ait ortalama, standart sapma, medyan, çarpıklık ve basıklık değerleri verilmiştir.

Tablo 21. Kurumlara Göre ODÇ-KKÖ'nden Elde Edilen Betimsel İstatistikler

|                  | <b>ÇSGB</b><br>(N=379) | <b>SGM</b><br>(N=247) |
|------------------|------------------------|-----------------------|
| $\bar{X}$        | 71.37                  | 57.16                 |
| $S_x$            | 21.57                  | 24.64                 |
| <i>Medyan</i>    | 73                     | 59                    |
| <i>Çarpıklık</i> | -0.403                 | 0.076                 |
| <i>Basıklık</i>  | -0.994                 | -1.277                |

Tablo 21 incelendiğinde ortalamanın ÇSGB'nda 71.37, SGM'nde ise 57.16; Standart sapmanın 21.57'ye 24.64; medyanın ise 73'e 59 olduğu görülmektedir. Dağılımın normalliğine ilişkin bilgi veren çarpıklık ve basıklık değerleri de incelendiğinde, ÇSGB'da çarpıklık ve basıklık değerlerinin, SGM'de ise çarpıklık değerinin normal dağılım sınırları kabul edilen -1 ile +1 aralığında olduğu, SGM'ne ait basıklık değerinin ise bu sınıra biraz üzerinde olduğu gözlenmiştir. Ortalamaya oranla  $S_x$ 'in yüksek olmasının ve Basıklığın 1'in üstünde olmasının nedeni, kalite konusunda hizmet içi eğitim alanlarının oranının az olması olabilir. Bu sonuçlar iki kurumda da

dağılımların normal kabul edilebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, gruplar arası farkın karşılaştırılmasında “Bağımsız Gruplar İçin t-testi” yapılabileceğini göstermektedir. ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanların kurum değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 22. Kurum Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin T Testi Sonuçları

|             | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-----------|----------------------|-----------|----------|----------|
| <b>ÇSGB</b> | 379      | 71.37     | 21.57                |           |          |          |
|             |          |           |                      | 624       | 7.609    | .000*    |
| <b>SGM</b>  | 247      | 57.16     | 24.65                |           |          |          |

\*  $p < .001$

Tablo 22 incelendiğinde, ÇSGB ortalamasının ( $\bar{X} = 71.37$ ), SGM ortalamasından ( $\bar{X} = 57.16$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları da ÇSGB ortalamasının SGM ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(624) = 7.609, p < .001$ ].

Bu bulgularda bize kurumsal kaliteye yönelik eylemlerin (Liderlik, Strateji ve Planlama, Çalışanlar, İşbirliği ve Kaynaklar, Süreçler), ODÇ’yi uygulamış olan ÇSGB’nda, ODÇ’yi uygulamamış olan SGM’den daha yüksek oranda gerçekleştiğini ve ODÇ’nin kurumsal kaliteye olumlu yönde etki yaptığını göstermektedir. Dolayısıyla bir TKY aracı olan ODÇ’nin girdi ölçütleri doğrultusunda kurumsal kaliteye yönelik eylemlerinin araştırma grubunu oluşturan kamu örgütlerinde ne denli var olduğunu, çalışanların algılarına göre sorgulayan bu araştırmada, ÇSGB merkez teşkilatındaki çalışanların kurumlarındaki kurumsal kalite eylemlerine yönelik algılarının yüksek çıkmasının temel sebebinin, ÇSGM merkez teşkilatında ODÇ’nin uygulanması olduğu söylenebilir.

Bu sonuç Staes, Thijs, Stoffels ve Geldof'in (2011), ODC'yi kullanan 27 farklı ülkeden 407 kamu örgütü üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Staes ve diğerleri (2011) yaptıkları bu çalışmada, ODC kullanan kamu örgütlerinin ODC kullanarak işleyişlerini güçlendirdiklerini ve kurumsal kaliteyi artırdıklarını, uygulamada karşılaşılan bazı zorluklarında zaman içerisinde geliştirme çalışmaları, uyum, uyarılma, eğitim ve kurumsal kültürün TKY ile bütünleştirilmesiyle aşılabileceğini ortaya koymuşlardır.

Ayrıca yine yapılan birçok araştırma (Staes, Thijs, Stoffels ve Heidler, 2010; Balcı 2007; Demir, 2007; Polet, 2006; Goldschmidt ve diğerleri, 2005; Staes ve Thijs 2005; Güner, 2004; Engel, 2002) ODC'nin kurumsal başarıyı artırmada yararlı olduğunu ortaya koymuştur.

Dinçer'de (2006), Avrupa Birliği ülkeleri yanında, dünyanın diğer ülkeleri tarafından da kullanılan ve elde edilen önemli başarılar ile ODC'nin, bir anlamda kendini kanıtlayan bir TKY modeli olduğunu ortaya koymuştur (s.7).

Şimşek'de (2009) yaptığı çalışmada, ODC'nin genelde kamu örgütlerine, özelde ise eğitim kurumlarına basit, anlaşılabilir, ücretsiz, esnek ve stratejik planlama uygulamalarına temel oluşturacak ve olguları temel alan bir özdeğerlendirme çerçevesi sunduğunu, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında bir özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmasının yararlı olacağı yönünde bir sonuca ulaşmıştır (s. 119).

Araştırmaya katılan kişilerin kişisel özelliklerinin değişkenlere göre dağılım bulgularının yer aldığı Tablo 16'da ise en dikkat çeken değişkenin kalite konusundaki hizmet içi eğitim değişkeni olduğu görülmüştür. ÇSGB'nda kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların oranı yaklaşık %60 iken SGM'nde çalışanların oranı yaklaşık % 30'dur.

Brown, Hitchcock ve Willard (1994), her ne kadar kalite konusunda verilmesi gereken eğitimin süresini çalışanların özellikleri ve durumları belirlese de TYK'yi uygulayan kuruluşlardan elde edilen gözlemlere dayanarak TKY'de başarılı olmak için ilk yıl asgari 40 saatlik kalite konusunda eğitim verilmesi gerektiğini ileri

sürmektedirler (s.41). Ayrıca Öztürk (2009), Avrupa Kalite Ödülünü veya ABD Baldrige Ödülünü kazanan kuruluşların, yöneticilere liderlik eğitimi kazandırma eğitiminin yanında, çalışanlarına yıllık 80 saate kadar kaliteye ilişkin eğitim verdiklerini ifade etmektedir (s. 189). Bu bulgularda da bize hem ODC'nin hem de diğer TKY uygulama modellerinin kurumsal kaliteyi artırmasında eğitimin ne denli önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç itibariyle, ÇSGB'da kurumsal kalite algısının yüksek çıkmasının arkasındaki sebeplerden birinin de, özellikle ODC uygulanması sürecinde kalite konusunda alınan eğitimlerin olabileceği iddia edilebilir.

Stringham'da (2004), değişik ülkelerdeki kamu örgütlerinde TKY uygulamaları açısından kısa dönemli çalışmalar net bir resim vermese de uzun vadede TKY uygulayan kamu örgütlerinin örgüt kültüründe gözle görülür bir değişme olduğu, hizmet başarısının ve kalitesinin arttığı yönünde de bulgular edinildiğini ortaya koymaktadır (s.211).

Aykaç ve Özer'de (2006), yaptıkları bir çalışma sonucunda Toplam Kalite Yönetiminin gerek özel gerekse kamu kesimindeki hizmet sunumunda etkinlik ve verimlilik sağladığı ve tüm kuruluşların bu yönetime geçebilmek için çaba harcaması gerektiği tezini doğruladığı vurgulamaktadırlar (s. 171).

Her ne kadar bu araştırma ile de ODC'nin kamu örgütleri üzerinde olumlu etkisi olduğu ortaya konulsa da, bu araştırmanın modelinin "tarama" modeli olmasından kaynaklanan sınırlılıkları da mevcuttur. Örneğin Karasar (2009), veriler yeterli olsa ya da oluşum halindeki olay, nesne ya da bireylere ilişkin hangi tür verilerin toplanacağına araştırmacı karar verse ve toplasa bile, olası nedenlerin birden çok olabileceği ve değişkenleri ayrıca denetim altına alma olanağı bulunmadığı için, alınan sonucun, gerçek "neden-sonuç" ilişkisi biçiminde yorumlanamayacağını, bu konuda yalnızca bir ipucu sayılabileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, var olan durumun oluşumu, onu bilenlerden toplanacak verilerle açıklanmak istendiğinde de olayları önemseme, anımsama ve söyleme/rapor etme durumlarındaki güdü farklılıklarının önemli sınırlılıkları oluşturabileceğini ortaya koymuştur (s.77-78).

## 4.2. Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında kurumdaki görev değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra kurumlar karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

### 4.2.1. ÇSGB’ndeki Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB’da ODC-KKÖ’den elde edilen puanların kurumdaki görev değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23. ÇSGB’nda Görev Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|                    | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Std. Sapma</i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------------|----------|-----------------|-------------------|-----------|----------|----------|
| Memur              | 206      | 72.38           | 21.53             |           |          |          |
| Şef                | 44       | 67.98           | 20.97             |           |          |          |
| Şube Müdürü        | 19       | 77.47           | 20.75             |           |          |          |
| Üst Düzey Yönetici | 4        | 72.50           | 27.23             | 4, 374    | 0.93     | .45      |
| Diğer              | 106      | 69.70           | 21.87             |           |          |          |
| Genel Toplam       | 379      | 71.37           | 21.57             |           |          |          |

Tablo 23 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB çalışanlarının görevlerine göre aldıkları puanlar; memurların ortalaması 72.38; şeflerin ortalaması 67.98; şube müdürlerinin ortalaması 77.47; üst düzey yöneticilerin ortalaması 72.50 ve çok farklı görevlerden oluşan diğerleri grubunun ortalaması ise 69,70 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 374) = 0.93, p > .05$ ].

Tablo 23'deki diğerleri grubunu; 24 uzman yardımcısı, 1 biyolog, 18 uzman, 13 araştırmacı, 3 bilgisayar işletmeni, 13 müfettiş, 7 veri hazırlama kontrol işletmeni (VHKİ), 6 müfettiş yardımcısı, 6 programcı, 3 APK uzmanı, 4 hukuk müşaviri, 2 teknisyen, 1 çözümleyici, 1 koordinatör, 1 bakanlık müşaviri ve 2 spor kontrolörü oluşturmaktadır.

#### 4.2.2. SGM'deki Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODC-KKÖ'den elde edilen puanların kurumdaki görev değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 24. SGM'de Görev Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|                    | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Std. Sapma</i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------------|----------|-----------------|-------------------|-----------|----------|----------|
| Memur              | 102      | 57.48           | 23.26             |           |          |          |
| İşçi               | 14       | 49.93           | 23.40             |           |          |          |
| Şef                | 22       | 46.68           | 24.94             |           |          |          |
| Şube Müdürü        | 18       | 60.39           | 26.33             | 5, 241    | 2.39     | .04*     |
| Üst Düzey Yönetici | 14       | 73.43           | 25.32             |           |          |          |
| Diğer              | 77       | 57.36           | 24.97             |           |          |          |
| Genel Toplam       | 247      | 57.17           | 24.64             |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 24 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM çalışanlarının görevlerine göre aldıkları puanlar; memurların ortalaması 57.48; işçilerin ortalaması 49.93; şeflerin ortalaması 46.68; şube müdürlerinin ortalaması 60.39; üst düzey yöneticilerin ortalaması 73.43 ve çok farklı görevlerden oluşan diğerleri grubunun ortalaması ise 57.36 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $F(5, 241) = 2.39$ ,  $p < .05$ ]. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespiti için TUKEY testi yapılmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 25. SGM’de Görev Değişkeni Anlamlı Farklılığının TUKEY Sonuçları

| Görev              |                    | Ortalama Farkı | Std. Hata | p    |
|--------------------|--------------------|----------------|-----------|------|
| Memur              | İşçi               | 7.55           | 6.93      | .88  |
|                    | Şef                | 10.80          | 5.71      | .41  |
|                    | Şube Müdürü        | -2.91          | 6.21      | 1.00 |
|                    | Üst Düzey Yönetici | -15.95         | 6.93      | .20  |
|                    | Diğer              | 0.12           | 3.67      | 1.00 |
| İşçi               | Memur              | -7.55          | 6.93      | .88  |
|                    | Şef                | 3.25           | 8.31      | 1.00 |
|                    | Şube Müdürü        | -10.46         | 8.66      | .83  |
|                    | Üst Düzey Yönetici | -23.50         | 9.19      | .11  |
|                    | Diğer              | -7.44          | 7.06      | .90  |
| Şef                | Memur              | -10.80         | 5.71      | .41  |
|                    | İşçi               | -3.25          | 8.31      | 1.00 |
|                    | Şube Müdürü        | -13.71         | 7.72      | .48  |
|                    | Üst Düzey Yönetici | -26.74*        | 8.31      | .02* |
|                    | Diğer              | -10.68         | 5.88      | .46  |
| Şube Müdürü        | Memur              | 2.91           | 6.21      | 1.00 |
|                    | İşçi               | 10.46          | 8.66      | .83  |
|                    | Şef                | 13.71          | 7.72      | .48  |
|                    | Üst Düzey Yönetici | -13.04         | 8.66      | .66  |
|                    | Diğer              | 3.03           | 6.36      | 1.00 |
| Üst Düzey Yönetici | Memur              | 15.95          | 6.93      | .20  |
|                    | İşçi               | 23.50          | 9.19      | .11  |
|                    | Şef                | 26.74*         | 8.31      | .02* |
|                    | Şube Müdürü        | 13.04          | 8.66      | .66  |
|                    | Diğer              | 16.06          | 7.06      | .21  |
| Diğer              | Memur              | -0.12          | 3.67      | 1.00 |
|                    | İşçi               | 7.44           | 7.06      | .90  |
|                    | Şef                | 10.68          | 5.88      | .46  |
|                    | Şube Müdürü        | -3.03          | 6.36      | 1.00 |
|                    | Üst Düzey Yönetici | -16.06         | 7.06      | .21  |

\* $p < .05$



Tablo 25 incelendiğinde, TUKEY testi sonuçlarına göre şef ile üst düzey yönetici grubu arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < .05$ ), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

Tablo 25'deki diğerleri grubunu ise; 1 biyolog, 3 uzman, 1 araştırmacı, 5 bilgisayar işletmeni, 7 müfettiş, 2 APK uzmanı, 17 sözleşmeli spor uzmanı, 4 mühendis, 1 spor kontrolörü, 26 sportif eğitim uzmanı, 1 denetçi, 2 çevirmen, 2 diyetisyen, 1 doktor ve 2 antrenör oluşturmaktadır.

#### 4.2.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların görev değişkenine göre ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 26. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

|                    | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------------------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Memur              | ÇSGB         | 205      | 72.42           | 21.57                | 305       | 5.568    | .000*    |
|                    | SGM          | 102      | 57.48           | 23.26                |           |          |          |
| Şef                | ÇSGB         | 44       | 67.97           | 20.96                | 64        | 3.649    | .001*    |
|                    | SGM          | 22       | 46.68           | 24.93                |           |          |          |
| Şube müdürü        | ÇSGB         | 19       | 77.47           | 20.75                | 35        | 2.198    | .035*    |
|                    | SGM          | 18       | 60.38           | 26.33                |           |          |          |
| Üst düzey yönetici | ÇSGB         | 4        | 72.50           | 27.23                | 16        | -0.064   | .950     |
|                    | SGM          | 14       | 73.42           | 25.32                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 26 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki memurların ortalaması 72.42; SGM'ndeki memurların ortalaması ise 57.48 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(305) = 5.568$ ,  $p < .05$ ]. Araştırmaya katılan şeflerin ortalaması 67.97; SGM'ndeki şeflerin ortalaması ise 46.68 bulunmuştur. Aradaki farkın

anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(64)= 3.649, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki şube müdürlerinin ortalaması 77.47; SGM’ndeki şube müdürlerinin ortalaması ise 60.38 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(35)= 2.198, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki üst düzey yöneticilerin ortalaması 72.50; SGM’ndeki üst düzey yöneticilerin ortalaması ise 73.42 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(16)= -0.064, p> .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkenine göre verdikleri puanlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Kurumdaki Görev Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’daki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının görev değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 27. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Görev Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

|                    | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Std. Sapma</i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------------|----------|-----------------|-------------------|-----------|----------|----------|
| Memur              | 308      | 67.44           | 23.17             |           |          |          |
| İşçi               | 14       | 49.93           | 23.40             |           |          |          |
| Şef                | 66       | 60.88           | 24.37             |           |          |          |
| Şube Müdürü        | 37       | 69.16           | 24.85             | 5, 620    | 2.74     | .09      |
| Üst Düzey Yönetici | 18       | 73.22           | 24.93             |           |          |          |
| Diğer              | 183      | 64.51           | 23.95             |           |          |          |
| Genel Toplam       | 626      | 65.77           | 23.85             |           |          |          |

Tablo 27 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanların görevlerine göre aldıkları puanlar; memurların ortalaması 67.44; işçilerin ortalaması 49.93; şeflerin ortalaması 60.88; şube müdürlerinin ortalaması 69.16; üst düzey yöneticilerin ortalaması 73.22 ve çok farklı görevlerden oluşan diğerleri grubunun ortalaması ise 64.51 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(5, 620) = 2.74$ ,  $p > .05$ ].

### 4.3. Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak son olarak da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

#### 4.3.1. ÇSGB'daki Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODC-*KKÖ*'den elde edilen puanların eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 28. ÇSGB'da Eğitim Durumu Değişkenine Göre ODC-*KKÖ*'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|               | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|---------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| İlköğretim    | 5        | 92.00           | 3.54                 |           |          |          |
| Lise          | 82       | 74.95           | 22.27                |           |          |          |
| Önlisans      | 68       | 72.50           | 19.62                |           |          |          |
| Lisans        | 189      | 69.91           | 22.08                | 5, 373    | 2.617    | .024*    |
| Yüksek Lisans | 31       | 67.87           | 20.22                |           |          |          |
| Doktora       | 4        | 49.50           | 3.87                 |           |          |          |
| Genel Toplam  | 379      | 71.37           | 21.57                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 28 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB çalışanlarının öğrenim durumlarına göre aldıkları puanlar; ilköğretim mezunları ortalaması 92; lise mezunları ortalaması 74.95; önlisans mezunları ortalaması 72.50; lisans mezunları ortalaması 69.91; yüksek lisans mezunları ortalaması 67.87 ve doktora mezunları ortalaması ise 49.50 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $F(5, 373)= 2.617$ ,  $p<.05$ ]. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığının tespiti için ise çoklu karşılaştırma testlerinden olan TUKEY testi yapılmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir..

Tablo 29. ÇSGBn'da Eğitim Durumu Değişkeni Anlamlı Farklılığı TUKEY Sonuçları

|            |               | <i>Ortalama</i> | <i>Std.</i> |          |
|------------|---------------|-----------------|-------------|----------|
|            |               | <i>Farkı</i>    | <i>Hata</i> | <i>P</i> |
| İlköğretim | Lise          | 17.05           | 9.83        | .51      |
|            | Önlisans      | 19.50           | 9.89        | .36      |
|            | Lisans        | 22.09           | 9.67        | .20      |
|            | Yüksek Lisans | 24.13           | 10.29       | .18      |
|            | Doktora       | 42.50*          | 14.32       | .04*     |
| Lise       | İlköğretim    | -17.05          | 9.83        | .51      |
|            | Önlisans      | 2.45            | 3.50        | .98      |
|            | Lisans        | 5.04            | 2.82        | .48      |
|            | Yüksek Lisans | 7.08            | 4.50        | .62      |
|            | Doktora       | 25.45           | 10.93       | .19      |
| Önlisans   | İlköğretim    | -19.50          | 9.89        | .36      |
|            | Lise          | -2.45           | 3.50        | .98      |
|            | Lisans        | 2.59            | 3.02        | .96      |
|            | Yüksek Lisans | 4.63            | 4.63        | .92      |
|            | Doktora       | 23.00           | 10.98       | .29      |
| Lisans     | İlköğretim    | -22.09          | 9.67        | .20      |
|            | Lise          | -5.04           | 2.82        | .48      |
|            | Önlisans      | -2.59           | 3.02        | .96      |
|            | Yüksek Lisans | 2.04            | 4.14        | 1.00     |
|            | Doktora       | 20.41           | 10.78       | .41      |

|               |               |         |       |      |
|---------------|---------------|---------|-------|------|
| Yüksek Lisans | İlköğretim    | -24.13  | 10.29 | .18  |
|               | Lise          | -7.08   | 4.50  | .62  |
|               | Önlisans      | -4.63   | 4.63  | .92  |
|               | Lisans        | -2.04   | 4.14  | 1.00 |
|               | Doktora       | 18.37   | 11.34 | .59  |
| Doktora       | İlköğretim    | -42.50* | 14.32 | .04* |
|               | Lise          | -25.45  | 10.93 | .19  |
|               | Önlisans      | -23.00  | 10.98 | .29  |
|               | Lisans        | -20.41  | 10.78 | .41  |
|               | Yüksek Lisans | -18.37  | 11.34 | .59  |

\*  $p < .05$

Tablo 29 incelendiğinde, TUKEY testi sonuçlarına göre ilköğretime ait ortalama ile doktora mezunlarına ait ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < .05$ ), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

#### 4.3.2. SGM'deki Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 30. SGM'de Eğitim Durumu Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|               | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|---------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| İlköğretim    | 2        | 83.00           | 24.04                |           |          |          |
| Lise          | 39       | 53.54           | 22.41                |           |          |          |
| Önlisans      | 34       | 59.38           | 24.41                |           |          |          |
| Lisans        | 148      | 58.22           | 25.30                | 5, 241    | 1.203    | .308     |
| Yüksek Lisans | 20       | 53.65           | 24.52                |           |          |          |
| Doktora       | 4        | 39.75           | 17.17                |           |          |          |
| Genel Toplam  | 247      | 57.17           | 24.64                |           |          |          |

Tablo 30 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM çalışanlarının öğrenim durumlarına göre aldıkları puanlar; ilköğretim mezunları ortalaması 83; lise mezunları ortalaması 53.54; önlisans mezunları ortalaması 59.38; lisans mezunları ortalaması 58.22; yüksek lisans mezunları ortalaması 53.65 ve doktora mezunları ortalaması ise 39.75 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(5, 241) = 1.203$ ,  $p > .05$ ].

#### 4.3.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumu değişkenine göre ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 31. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

|               | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|---------------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|---------------|------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-----|-------|-------|---------------|------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-----|-------|-------|---------------|------|-----|-------|-------|-----|-------|-------|-----|-----|-------|-------|---------------|------|----|-------|-------|----|-------|-------|-----|----|-------|-------|---------|------|---|-------|------|---|-------|------|
| İlköğretim    | ÇSGB         | 5        | 92.00           | 3.53                 | 5         | 0.527    | .690     |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 2        | 83.00           | 24.04                |           |          |          | Lise          | ÇSGB | 82  | 74.95 | 22.26 | 119 | 4.933 | .000* | SGM | 39  | 53.53 | 22.41 | Önlisans      | ÇSGB | 68  | 72.50 | 19.62 | 100 | 2.929 | .004* | SGM | 34  | 59.38 | 24.41 | Lisans        | ÇSGB | 189 | 69.91 | 22.07 | 293 | 4.450 | .000* | SGM | 148 | 58.21 | 25.30 | Yüksek Lisans | ÇSGB | 31 | 67.87 | 20.21 | 49 | 2.255 | .029* | SGM | 20 | 53.65 | 24.52 | Doktora | ÇSGB | 4 | 49.50 | 3.87 | 3 | 1.108 | .342 |
| Lise          | ÇSGB         | 82       | 74.95           | 22.26                | 119       | 4.933    | .000*    |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 39       | 53.53           | 22.41                |           |          |          | Önlisans      | ÇSGB | 68  | 72.50 | 19.62 | 100 | 2.929 | .004* | SGM | 34  | 59.38 | 24.41 | Lisans        | ÇSGB | 189 | 69.91 | 22.07 | 293 | 4.450 | .000* | SGM | 148 | 58.21 | 25.30 | Yüksek Lisans | ÇSGB | 31  | 67.87 | 20.21 | 49  | 2.255 | .029* | SGM | 20  | 53.65 | 24.52 | Doktora       | ÇSGB | 4  | 49.50 | 3.87  | 3  | 1.108 | .342  | SGM | 4  | 39.75 | 17.17 |         |      |   |       |      |   |       |      |
| Önlisans      | ÇSGB         | 68       | 72.50           | 19.62                | 100       | 2.929    | .004*    |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 34       | 59.38           | 24.41                |           |          |          | Lisans        | ÇSGB | 189 | 69.91 | 22.07 | 293 | 4.450 | .000* | SGM | 148 | 58.21 | 25.30 | Yüksek Lisans | ÇSGB | 31  | 67.87 | 20.21 | 49  | 2.255 | .029* | SGM | 20  | 53.65 | 24.52 | Doktora       | ÇSGB | 4   | 49.50 | 3.87  | 3   | 1.108 | .342  | SGM | 4   | 39.75 | 17.17 |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
| Lisans        | ÇSGB         | 189      | 69.91           | 22.07                | 293       | 4.450    | .000*    |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 148      | 58.21           | 25.30                |           |          |          | Yüksek Lisans | ÇSGB | 31  | 67.87 | 20.21 | 49  | 2.255 | .029* | SGM | 20  | 53.65 | 24.52 | Doktora       | ÇSGB | 4   | 49.50 | 3.87  | 3   | 1.108 | .342  | SGM | 4   | 39.75 | 17.17 |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
| Yüksek Lisans | ÇSGB         | 31       | 67.87           | 20.21                | 49        | 2.255    | .029*    |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 20       | 53.65           | 24.52                |           |          |          | Doktora       | ÇSGB | 4   | 49.50 | 3.87  | 3   | 1.108 | .342  | SGM | 4   | 39.75 | 17.17 |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
| Doktora       | ÇSGB         | 4        | 49.50           | 3.87                 | 3         | 1.108    | .342     |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |
|               | SGM          | 4        | 39.75           | 17.17                |           |          |          |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |     |       |       |     |       |       |     |     |       |       |               |      |    |       |       |    |       |       |     |    |       |       |         |      |   |       |      |   |       |      |

\*  $p < .05$

Tablo 31 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki ilköğretim mezunu çalışanlarının ortalaması 92.00; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 83.00 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(5)= 0.527, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki lise mezunu çalışanlarının ortalaması 74,95; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 53.33 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(119)=4.933, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki önlisans mezunu çalışanlarının ortalaması 72.50; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 59.38 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(100)= 2.929, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki lisans mezunu çalışanlarının ortalaması 69.91; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 58.21 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(293)= 4.450, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki yüksek lisans mezunu çalışanlarının ortalaması 67.87; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 53.65 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(49)= 2.255, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki doktora mezunu çalışanlarının ortalaması 49.50; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 39.75 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(3)= 1.108, p> .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODÇ’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.3.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’ndeki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının eğitim durumu değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 32. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

|               | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|---------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| İlköğretim    | 7        | 89.43           | 11.13                |           |          |          |
| Lise          | 121      | 68.05           | 24.39                |           |          |          |
| Önlisans      | 102      | 68.13           | 22.11                |           |          |          |
| Lisans        | 337      | 64.77           | 24.22                | 5, 620    | 3.457    | .004*    |
| Yüksek Lisans | 51       | 62.29           | 22.87                |           |          |          |
| Doktora       | 8        | 44.63           | 12.65                |           |          |          |
| Genel Toplam  | 626      | 65.77           | 23.85                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 32 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanların öğrenim durumlarına göre aldıkları puanlar; ilköğretim mezunları ortalaması 89.43; lise mezunları ortalaması 68.05; önlisans mezunları ortalaması 68.13; lisans mezunları ortalaması 64.77; yüksek lisans mezunları ortalaması 62.29 ve doktora mezunları ortalaması ise 44.63 olarak bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $F(5, 620) = 3.457, p < .05$ ]. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespiti için ise çoklu karşılaştırma testlerinden olan TUKEY testi yapılmış olup sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Tablo 33. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Eğitim Durumu Değişkeni Anlamlı Farklılığa İlişkin TUKEY Testi Sonuçları

|               |               | <i>Ortalama Farkı</i> | <i>Std. Hata</i> | <i>p</i> |
|---------------|---------------|-----------------------|------------------|----------|
| İlköğretim    | Lise          | 21.38                 | 9.18             | .18      |
|               | Önlisans      | 21.30                 | 9.23             | .19      |
|               | Lisans        | 24.65                 | 9.02             | .07      |
|               | Yüksek Lisans | 27.13                 | 9.52             | .05      |
|               | Doktora       | 44.80*                | 12.22            | .00*     |
| Lise          | İlköğretim    | -21.38                | 9.18             | .18      |
|               | Önlisans      | -0.08                 | 3.17             | 1.00     |
|               | Lisans        | 3.28                  | 2.50             | .78      |
|               | Yüksek Lisans | 5.76                  | 3.94             | .69      |
|               | Doktora       | 23.42                 | 8.62             | .07      |
| Önlisans      | İlköğretim    | -21.30                | 9.23             | .19      |
|               | Lise          | 0.08                  | 3.17             | 1.00     |
|               | Lisans        | 3.35                  | 2.67             | .81      |
|               | Yüksek Lisans | 5.83                  | 4.05             | .70      |
|               | Doktora       | 23.50                 | 8.67             | .07      |
| Lisans        | İlköğretim    | -24.65                | 9.02             | .07      |
|               | Lise          | -3.28                 | 2.50             | .78      |
|               | Önlisans      | -3.35                 | 2.67             | .81      |
|               | Yüksek Lisans | 2.48                  | 3.55             | .98      |
|               | Doktora       | 20.15                 | 8.45             | .16      |
| Yüksek Lisans | İlköğretim    | -27.13                | 9.52             | .05      |
|               | Lise          | -5.76                 | 3.94             | .69      |
|               | Önlisans      | -5.83                 | 4.05             | .70      |
|               | Lisans        | -2.48                 | 3.55             | .98      |
|               | Doktora       | 17.67                 | 8.98             | .36      |
| Doktora       | İlköğretim    | -44.80*               | 12.22            | .00*     |
|               | Lise          | -23.42                | 8.62             | .07      |
|               | Önlisans      | -23.50                | 8.67             | .07      |
|               | Lisans        | -20.15                | 8.45             | .16      |
|               | Yüksek Lisans | -17.67                | 8.98             | .36      |

\*  $p < .05$

Tablo 33 incelendiğinde, TUKEY testi sonuçlarına göre ilköğretime ait ortalama ile doktora mezunlarına ait ortalamalar arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < .05$ ), diğer gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p > .05$ ).

#### 4.4. Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında hizmet içi eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumların kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.4.1. ÇSGB'daki Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODC-KKÖ'den elde edilen puanların hizmet içi eğitim alma değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 34. ÇSGB'nda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 296      | 70.10           | 21.05                | 377       | -2.181   | .030*    |
| Hayır | 83       | 75.92           | 22.91                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 34 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'daki hizmet içi eğitim alanların ortalaması 70.10 iken, almayanların ortalaması 75.92 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, ÇSGB'nda hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile hizmet içi eğitim almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(377) = -2.181, p < .05$ ].

#### 4.4.2. SGM'deki Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODC-KKÖ'den elde edilen puanların hizmet içi eğitim alma değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 35. SGM'de Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 182      | 57.37           | 24.76                | 245       | 0.217    | .829     |
| Hayır | 65       | 56.60           | 24.49                |           |          |          |

Tablo 35 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM'deki hizmet içi eğitim alanların ortalaması 57,37 iken, almayanların ortalaması 56,60 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, SGM'nde hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile hizmet içi eğitim almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(245)= 0.217, p> .05$ ].

#### 4.4.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODC'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların hizmet içi eğitim alma değişkenine göre ODC-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 36. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Karşılaştırılması

|       | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | ÇSGB         | 296      | 70.10           | 21.04                | 336       | 5.997    | .000*    |
|       | SGM          | 182      | 57.37           | 24.76                |           |          |          |
| Hayır | ÇSGB         | 83       | 75.91           | 22.91                | 146       | 4.938    | .000*    |
|       | SGM          | 65       | 56.60           | 24.48                |           |          |          |

Tablo 36 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki hizmet içi eğitim alan çalışanlarının ortalaması 70.10; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 57.37 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(336)= 5.997, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki hizmet içi eğitim almayan çalışanlarının ortalaması 75.91; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 56.60 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(146)= 4.938, p < .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.4.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’deki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının hizmet içi eğitim alma değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 37. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 478      | 65.26           | 23.34                | 624       | -0.970   | .332     |
| Hayır | 148      | 67.43           | 25.42                |           |          |          |

Tablo 37 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanlardan hizmet içi eğitim alanların ortalaması 65.26 iken, almayanların ortalaması 67.43 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile hizmet içi eğitim almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(624)= -0.970, p > .05$ ].

#### 4.5. Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında kalite konusunda hizmet içi eğitim değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.5.1. ÇSGB'daki Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 38. ÇSGB'da Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 219      | 70.95           | 20.75                | 377       | -0.443   | .658     |
| Hayır | 160      | 71.95           | 22.70                |           |          |          |

Tablo 38 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması 70.95 iken, almayanların ortalaması 71.95 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, ÇSGB'nda kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(377) = -0.443$ ,  $p > .05$ ].

#### 4.5.2. SGM'deki Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 39. SGM'de Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 73       | 59.26           | 26.62                | 245       | 0.863    | .389     |
| Hayır | 174      | 56.29           | 23.79                |           |          |          |

Tablo 39 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM'deki kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması 59.26 iken, almayanların ortalaması 56.29 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, SGM'nde kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(245) = 0.863, p > .05$ ].

#### 4.5.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkenine göre ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 40. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumlarına İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | ÇSGB         | 219      | 70.95           | 20.75                | 102       | 3.422    | .001*    |
|       | SGM          | 73       | 59.26           | 26.62                |           |          |          |
| Hayır | ÇSGB         | 160      | 71.95           | 22.69                | 332       | 6.142    | .000*    |
|       | SGM          | 174      | 56.29           | 23.79                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 40 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki kalite konusunda hizmet içi eğitim alan çalışanlarının ortalaması 70.95; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 59.26 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(102)= 3.422, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki kalite konusunda hizmet içi eğitim almayan çalışanlarının ortalaması 71.95; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 56.29 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(332)= 6.142, p < .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması veya kalite konusundaki bilinçlilik düzeyi olduğu söylenebilir.

#### 4.5.4. Araştırmadaki Tüm Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’ndeki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 41. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Kalite Konusunda Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkeni Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 292      | 68.03           | 22.89                | 624       | 2.225    | .026*    |
| Hayır | 334      | 63.79           | 24.52                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 41 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanlardan kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması 68.03 iken, almayanların ortalaması 63.79 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, kalite konusunda hizmet içi eğitim alanların ortalaması ile almayanların ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(624) = 2.225, p < .05$ ].

#### 4.6. Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında mesleği isteyerek seçme değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.6.1. ÇSGB'daki Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODC-KKÖ'den elde edilen puanların mesleği isteyerek seçme değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Tablo 42. ÇSGB’nda Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 247      | 71.72           | 21.44                | 377       | 0.427    | .670     |
| Hayır | 132      | 70.73           | 21.89                |           |          |          |

Tablo 42 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’daki mesleğini isteyerek seçenlerin ortalaması 71.72 iken, isteyerek seçmeyenlerin ortalaması 70.73 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(377)=0.427, p>.05$ ].

#### 4.6.2. SGM’deki Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM’de ODC-KKÖ’den elde edilen puanların mesleği isteyerek seçme değişkeni değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 43. SGM’de Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 192      | 59.65           | 24.49                | 245       | 2.998    | .003*    |
| Hayır | 55       | 48.53           | 23.38                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 43 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM’deki mesleğini isteyerek seçenlerin ortalaması 59.65 iken, isteyerek seçmeyenlerin ortalaması 48.53 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(245)=2.998, p < .05$ ]. Mesleği isteyerek seçenlere ait ortalama puanı, istemeyerek seçenlere ait ortalama puandan daha yüksektir.

#### 4.6.3. ÇSGB ile SGM’ndeki Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ’nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ’nin uygulanmadığı SGM’de araştırmaya katılan çalışanların mesleği isteyerek seçme değişkenine göre ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 44. Araştırmaya Katılan çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | ÇSGB         | 247      | 71.72           | 21.43                | 381       | 5.408    | .000*    |
|       | SGM          | 192      | 59.64           | 24.49                |           |          |          |
| Hayır | ÇSGB         | 131      | 70.58           | 21.91                | 181       | 6.139    | .000*    |
|       | SGM          | 52       | 48.11           | 23.37                |           |          |          |

\*  $p < 0,05$

Tablo 44 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki mesleğini isteyerek seçen çalışanlarının ortalaması 71.72; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 59.64 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(381) = 5.408, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki mesleğini isteyerek seçmeyen çalışanlarının ortalaması 70.58; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 48.11 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(181) = 6.139, p < .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODÇ’nin ÇSGB’nda uygulanması olduğu söylenebilir.

#### 4.6.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’ndeki tüm çalışanların bütün olarak ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanlarının mesleği isteyerek seçme değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 45. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Mesleği İsteyerek Seçme Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlarına İlişkin T Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evet  | 439      | 66.44           | 23.57                | 624       | 1.077    | .282     |
| Hayır | 187      | 64.20           | 24.47                |           |          |          |

Tablo 45 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanlardan mesleğini isteyerek seçenlerin ortalaması 66.44 iken, isteyerek seçmeyenlerin ortalaması 64.20 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(624)=1.077, p>.05$ ].

#### 4.7. Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumların kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.7.1. ÇSGB’deki Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB’da ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanların hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 46. ÇSGB’nda Hizmet Süresi Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F<sub>t</sub></i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------------------|----------|
| 0-5      | 13       | 75.69           | 22.06                | 4, 374    | 0.713                | .584     |
| 6-10     | 16       | 76.25           | 18.09                |           |                      |          |
| 11-15    | 27       | 71.15           | 21.21                |           |                      |          |
| 16-20    | 4        | 58.25           | 31.39                |           |                      |          |
| 20 üzeri | 319      | 71.14           | 21.66                |           |                      |          |
| Toplam   | 379      | 71.37           | 21.57                |           |                      |          |

Tablo 46 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’da 0-5 yıl arası çalışanların ortalaması 75.69; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 76.25; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 71.15; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 58.25; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 71.14 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 374) = 0.713, p > .05$ ].

#### 4.7.2. SGM’deki Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM’de ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanların hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 47. SGM’de Hizmet Süresi Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5      | 8        | 63.13           | 23.62                | 4, 242    | 1.691    | .153     |
| 6-10     | 8        | 58.75           | 25.29                |           |          |          |
| 11-15    | 4        | 84.50           | 10.97                |           |          |          |
| 16-20    | 4        | 69.00           | 25.35                |           |          |          |
| 20 üzeri | 223      | 56.20           | 24.63                |           |          |          |
| Toplam   | 247      | 57.17           | 24.64                |           |          |          |

Tablo 47 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM’de 0-5 yıl arası çalışanların ortalaması 63.13; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 58.75; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 84.50; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 69.00; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 56.20 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 242)= 1.691, p> .05$ ].

#### 4.7.3. ÇSGB ile SGM’deki Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ’nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ’nin uygulanmadığı SGM’de araştırmaya katılan çalışanların kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 48. ÇSGB ile SGM’deki Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

|         | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5     | ÇSGB         | 13       | 75.69           | 22.06                | 19        | 1.235    | .232     |
|         | SGM          | 8        | 63.12           | 23.62                |           |          |          |
| 6-10    | ÇSGB         | 16       | 76.25           | 18.08                | 22        | 1.957    | .063     |
|         | SGM          | 8        | 58.75           | 25.28                |           |          |          |
| 11-15   | ÇSGB         | 27       | 71.14           | 21.21                | 29        | -1.222   | .231     |
|         | SGM          | 4        | 84.50           | 10.96                |           |          |          |
| 16-20   | ÇSGB         | 4        | 58.25           | 31.39                | 6         | -0.533   | .613     |
|         | SGM          | 4        | 69.00           | 25.35                |           |          |          |
| 20 üstü | ÇSGB         | 319      | 71.13           | 21.65                | 437       | 7.298    | .000*    |
|         | SGM          | 223      | 56.19           | 24.62                |           |          |          |

\*  $p< .05$

Tablo 48 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 0-5 yıl çalışanlarının ortalaması 75.69; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 63.12 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(19)= 1.235, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 6-10 yıl çalışanlarının ortalaması 76.25; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 58.75 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(22)= 1.957, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 11-15 yıl çalışanlarının ortalaması 71.14; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 84.50 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(29)= -1.222, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 16-20 yıl çalışanlarının ortalaması 58.25; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 69.00 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(6)=-0.533, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 20 yıl ve üstü çalışanlarının ortalaması 71.13; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 56.19 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(437)= 7.298, p< .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### **4.7.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’daki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 49. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5      | 21       | 70.90           | 22.95                | 4, 621    | 1.322    | .260     |
| 6-10     | 24       | 70.42           | 21.88                |           |          |          |
| 11-15    | 31       | 72.87           | 20.56                |           |          |          |
| 16-20    | 8        | 63.63           | 27.03                |           |          |          |
| 20 üzeri | 542      | 64.99           | 24.06                |           |          |          |
| Toplam   | 626      | 65.77           | 23.85                |           |          |          |

Tablo 49 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanlardan 0-5 yıl arası çalışanların ortalaması 70.90; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 70.42; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 72.87; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 63.63; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 64.99 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [F(4, 621)= 1.322, p> .05].

#### 4.8. Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında kamudaki toplam hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumların kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak en sonda da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.8.1. ÇSGB'daki Çalışanların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODC-KKÖ'den elde edilen puanların kamudaki toplam hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 50. ÇSGB’da Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5      | 3        | 76.33           | 31.94                | 4, 374    | 0.632    | .640     |
| 6-10     | 3        | 90.33           | 6.51                 |           |          |          |
| 11-15    | 21       | 71.38           | 22.79                |           |          |          |
| 16-20    | 2        | 68.50           | 12.02                |           |          |          |
| 20 üzeri | 350      | 71.19           | 21.55                |           |          |          |
| Toplam   | 379      | 71.37           | 21.57                |           |          |          |

Tablo 50 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’deki kamuda toplam hizmet süresi 0-5 yıl arası olan çalışanların ortalaması 76.33; 6-10 yıl arası olan çalışanların ortalaması 90.33; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 71.38; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 68.50; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 71.19 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 374) = 0.632, p > .05$ ].

#### 4.8.2. SGM’deki Çalışanların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM’de ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanların kamudaki toplam hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 51. SGM’de Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5      | 8        | 59.13           | 26.86                | 4, 242    | 0.760    | .552     |
| 6-10     | 7        | 61.29           | 26.19                |           |          |          |
| 11-15    | 2        | 79.50           | 14.85                |           |          |          |
| 16-20    | 3        | 71.67           | 30.35                |           |          |          |
| 20 üzeri | 227      | 56.59           | 24.56                |           |          |          |
| Toplam   | 247      | 57.17           | 24.64                |           |          |          |



Tablo 51 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM'deki kamuda toplam hizmet süresi 0-5 yıl arası olan çalışanların ortalaması 59.13; 6-10 yıl arası olan çalışanların ortalaması 61.29; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 79.50; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 71.67; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 56.59 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 242)= 0.760, p> .05$ ].

#### 4.8.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların kamudaki toplam hizmet süresi değişkenine göre ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 52. ÇSGB ile SGM'nin Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Karşılaştırılmasına İlişkin T Testi Sonuçları

|         | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5     | ÇSGB         | 3        | 76.33           | 31.94                | 9         | 0.906    | .389     |
|         | SGM          | 8        | 59.12           | 26.85                |           |          |          |
| 6-10    | ÇSGB         | 3        | 90.33           | 6.50                 | 8         | 1.837    | .104     |
|         | SGM          | 7        | 61.28           | 26.18                |           |          |          |
| 11-15   | ÇSGB         | 21       | 71.38           | 22.78                | 21        | -0.488   | .630     |
|         | SGM          | 2        | 79.50           | 14.84                |           |          |          |
| 16-20   | ÇSGB         | 2        | 68.50           | 12.02                | 3         | -0.135   | .901     |
|         | SGM          | 3        | 71.66           | 30.35                |           |          |          |
| 20 üstü | ÇSGB         | 350      | 71.18           | 21.54                | 437       | 7.521    | .000*    |
|         | SGM          | 227      | 56.58           | 24.55                |           |          |          |

\*  $p < .05$

Tablo 52 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 0-5 yıl çalışanlarının ortalaması 76.33; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 59.12 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(9)= 0.906, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 6-10 yıl çalışanlarının ortalaması 90.33; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 61.28 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(8)= 1.837, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 11-15 yıl çalışanlarının ortalaması 71,38; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 79.50 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(21)= -0.488, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 16-20 yıl çalışanlarının ortalaması 68.50; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 71.66 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(3)=-0.135, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndaki 20 yıl ve üstü çalışanlarının ortalaması 71.18; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 56.58 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(437)= 7.521, p< .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet durumu değişkenine göre verdikleri puanlar genel olarak birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### **4.8.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’daki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının kamudaki toplam hizmet süresi değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 53. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Kamudaki Toplam Hizmet Süresi Değişkenine İlişkin ANOVA Sonuçları

|          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|----------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 0-5      | 11       | 63.82           | 27.81                | 4, 621    | 0.573    | .682     |
| 6-10     | 10       | 70.00           | 25.76                |           |          |          |
| 11-15    | 23       | 72.09           | 22.08                |           |          |          |
| 16-20    | 5        | 70.40           | 22.36                |           |          |          |
| 20 üzeri | 577      | 65.44           | 23.85                |           |          |          |
| Toplam   | 626      | 65.77           | 23.85                |           |          |          |

Tablo 53 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm çalışanlardan kamudaki toplam hizmet süresi 0-5 yıl arası olan çalışanların ortalaması 63.82; 6-10 yıl arası çalışanların ortalaması 70.00; 11-15 yıl arası çalışanların ortalaması 72.09; 16-20 yıl arası çalışanların ortalaması 70.40; 20 yıl ve üzeri çalışanların ortalaması ise 65.44 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(4, 621) = 0.573, p > .05$ ].

#### 4.9. Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında bağlı bulunulan birim değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi kurumların kendi içinde değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.9.1. ÇSGB'daki Çalışanların Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODC-KKÖ'den elde edilen puanların bağlı bulunulan birim değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 54. ÇSGB’da Bağlı Bulunulan Birim Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|  | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| İş Sağlığı Güvenliği Genel Md (İSG)      | 28       | 72.04           | 19.56                |           |          |          |
| Çalışma Genel Müdürlüğü                  | 104      | 72.63           | 21.99                |           |          |          |
| İSG Gn Md Yetkilendirme Dairesi          | 2        | 48.00           | 11.31                |           |          |          |
| Çalışma Gn Md Yabancılar Daire Bşk.      | 9        | 66.22           | 20.47                |           |          |          |
| ÇSGB A B Koordinasyon Daire Bşk.         | 24       | 70.92           | 19.86                |           |          |          |
| Sendikalar ve Toplu İş İlişkileri D. Bşk | 3        | 62.33           | 14.15                |           |          |          |
| Piyasa Gözetim Daire Bşk.                | 1        | 89.00           |                      |           |          |          |
| Dış İlişkiler ve Yurtdışı İşçi Hiz.GnMd  | 14       | 77.43           | 22.60                |           |          |          |
| Bilgi İşlem Daire Bşk.                   | 40       | 62.43           | 25.12                |           |          |          |
| Strateji Geliştirme Başkanlığı           | 19       | 70.63           | 19.33                |           |          |          |
| Basın Müşavirliği                        | 5        | 77.00           | 25.62                |           |          |          |
| İnsan Kaynakları ve Destek Hiz. D.Bşk    | 4        | 78.75           | 13.84                | 21, 358   | 1.055    | .396     |
| Protokol ve Dış İlişkiler Daire Bşk.     | 1        | 97.00           |                      |           |          |          |
| İş Teftiş Kurulu Bşk.                    | 27       | 72.04           | 21.49                |           |          |          |
| Personel Daire Bşk.                      | 22       | 66.86           | 23.22                |           |          |          |
| Dezavantajlı Gruplar Daire Bşk.          | 4        | 72.25           | 20.42                |           |          |          |
| Kalite Ofisi                             | 1        | 68.00           |                      |           |          |          |
| İdari Mali İşler Daire Bşk.              | 45       | 77.62           | 20.25                |           |          |          |
| Hukuk Müşavirliği                        | 16       | 65.75           | 22.46                |           |          |          |
| Bütçe Dairesi Bşk.                       | 1        | 66.00           |                      |           |          |          |
| Özel Kalem Müdürlüğü                     | 7        | 77.29           | 13.85                |           |          |          |
| Mevzuat ve Bireysel İlişkiler D.Bşk.     | 1        | 93.00           |                      |           |          |          |
| Genel Toplam                             | 379      | 71.37           | 21.60                |           |          |          |

Tablo 54 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’daki çalışanların bağlı bulunduğu birim değişkenine göre ortalamaları yukarıda görünmektedir. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(21, 358) = 1.055, p > .05$ ].

#### 4.9.2. SGM'deki Çalışanların Bağlı Bulunulan Birim Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların bağlı bulunulan birim değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 55. SGM'de Bağlı Bulunulan Birim Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|                                      | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> |
|--------------------------------------|----------|-----------------|----------------------|
| Strateji Daire Bşk.                  | 17       | 54.94           | 28.92                |
| Personel ve Eğitim Daire Bşk.        | 18       | 53.94           | 20.00                |
| Tesisler Daire Bşk.                  | 21       | 53.24           | 25.56                |
| Teftiş Kurulu                        | 11       | 53.27           | 23.55                |
| Dış ilişkiler Daire Bşk.             | 5        | 42.60           | 17.94                |
| İdari mali işler Daire Bşk.          | 21       | 55.86           | 27.03                |
| Spor Kuruluşları Daire Bşk.          | 9        | 44.44           | 21.75                |
| Bilgi işlem Şube Müdürlüğü           | 5        | 75.00           | 30.04                |
| Spor Kontrolörleri                   | 1        | 77.00           |                      |
| Spor Faaliyetleri Daire Bşk.         | 4        | 49.25           | 32.35                |
| Özel Kalem                           | 1        | 86.00           |                      |
| Basın ve Halkla İlişkiler Daire Bşk. | 3        | 30.00           | 6.93                 |
| İç Denetim Birimi                    | 2        | 45.50           | 27.58                |
| Hukuk Müşavirliği                    | 5        | 59.20           | 33.52                |
| Spor Eğitim Daire Bşk.               | 37       | 53.92           | 23.24                |
| Sağlık Daire Bşk.                    | 17       | 59.76           | 25.11                |
| Tekvando Fed                         | 4        | 78.00           | 11.05                |
| Yelken Fed                           | 2        | 74.50           | 0.71                 |
| Oryantiring Fed                      | 1        | 94.00           |                      |
| Kızak Fed                            | 1        | 89.00           |                      |
| Yüzme Fed                            | 3        | 55.67           | 33.50                |
| HIS Fed                              | 2        | 78.00           | 8.49                 |

|                         |     |       |       |
|-------------------------|-----|-------|-------|
| Su Topu Fed             | 1   | 64.00 |       |
| Golf Fed                | 1   | 88.00 |       |
| Sualtı Fed              | 3   | 64.33 | 33.83 |
| Wushu Fed               | 5   | 78.40 | 21.33 |
| Karate Fed              | 6   | 67.83 | 21.01 |
| Dağcılık Fed            | 2   | 59.50 | 9.19  |
| Bilardo Fed             | 3   | 44.33 | 19.60 |
| Halk Oyunları           | 4   | 63.25 | 32.94 |
| Okçuluk Fed             | 3   | 78.33 | 16.80 |
| Hava Sporları Fed       | 2   | 34.50 | 4.95  |
| Hokey Fed               | 2   | 43.00 | 24.04 |
| Tenis Fed               | 5   | 64.80 | 22.48 |
| Geleneksel Spor Dalları | 2   | 32.00 | 8.49  |
| Kano Fed                | 4   | 52.25 | 22.51 |
| Halter Fed              | 6   | 58.33 | 28.67 |
| Masa Tenisi             | 3   | 82.33 | 13.58 |
| Briç Fed                | 3   | 60.67 | 20.21 |
| Toplam                  | 247 | 57.17 | 24.64 |

Tablo 55 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM'deki çalışanların bağlı bulunduğu birim değişkenine göre ortalamaları yukarıda görünmektedir. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

#### **4.10. Yaş Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında yaş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak, son olarak da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

Betimsel istatistikler kısmında da belirtildiği üzere Havighurst (1968) mesleki davranışları altı döneme ayırmaktadır; 1. Benzetme (5-10 yaşları arası), 2. Alışkanlık kazanma (10-15 yaşları arası ), 3. Özdeşlik kazanma (15-25 yaşları arası), 4. Verimli olma (25-40 yaşları arası), 5. Verimliliği muhafaza (40-70 yaşları arası), 6. Eski yaşantıları anma dönemi (70 yaş ve üzeri) (Akt. Deniz, 2008; 13). Bu sıralama dikkate alınarak araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplandırmasının; 25 yaş ve altı, 25-40, 40 yaş ve üstü şeklinde yapılması uygun görülmüştür.

#### 4.10.1. ÇSGB'deki Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB'da ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 56. ÇSGB'nda Yaş Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|             | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 25 Yaş altı | 10       | 72.10           | 14.69                |           |          |          |
| 26-40       | 151      | 70.72           | 21.82                |           |          |          |
| 41 ve üzeri | 218      | 71.79           | 21.73                | 2, 376    | 0.12     | .89      |
| Toplam      | 379      | 71.37           | 21.57                |           |          |          |

Tablo 56 incelendiğinde, ÇSGB'deki 25 yaş ve altında olan çalışanların ortalamasının 72.10; 26 ile 40 yaş arasındaki çalışanların ortalamasının 70.72; 41 yaş ve üzeri çalışanların ortalamasının ise 71.37 bulunduğu görülmektedir. Yaş grupları puanlarına ilişkin farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 376) = 0.12, p > .05$ ].

#### 4.10.2. SGM'deki Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 57. SGM’de Yaş Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|             | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 25 Yaş altı | 11       | 64.36           | 22.90                | 2, 244    | 0.92     | .40      |
| 26-40       | 117      | 55.33           | 23.77                |           |          |          |
| 41 ve üzeri | 119      | 58.31           | 25.62                |           |          |          |
| Toplam      | 247      | 57.17           | 24.64                |           |          |          |

Tablo 57 incelendiğinde, SGM’deki 25 yaş ve altında olan çalışanların ortalamasının 64.36; 26 ile 40 yaş arasındaki çalışanların ortalamasının 55.33; 41 yaş ve üzeri çalışanların ortalamasının ise 58.31 bulunduğu görülmektedir. Yaş grupları puanlarına ilişkin farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 244) = 0.92, p > .05$ ].

#### 4.10.3. ÇSGB ile SGM’deki Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algulamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ’nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ’nin uygulanmadığı SGM’de araştırmaya katılan çalışanların yaş gruplarına göre kurumsal kalite algulamalarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 58. ÇSGB ile SGM’de Araştırmaya Katılanların Çalışanların Yaş Gruplarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular İlişkin T-Testi Sonuçları

|                 | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-----------------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 25 Yaş altı     | ÇSGB         | 10       | 72.10           | 14.69                | 19        | 0.910    | .374     |
|                 | SGM          | 11       | 64.36           | 22.90                |           |          |          |
| 26-40 Yaş       | ÇSGB         | 151      | 70.72           | 21.82                | 266       | 5.506    | .000*    |
|                 | SGM          | 117      | 55.33           | 23.77                |           |          |          |
| 41 Yaş ve üzeri | ÇSGB         | 218      | 71.79           | 21.72                | 211       | 4.864    | .000*    |
|                 | SGM          | 119      | 58.31           | 25.62                |           |          |          |

\*  $p < .05$



Tablo 58 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki 25 Yaş altı çalışanlarının ortalaması 72.10; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 64.36 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(19)= 0.910, p> .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki 26-40 Yaş çalışanlarının ortalaması 70.72; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 55.33 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(266)= 5.506, p< .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB’ndeki 41 Yaş ve üzeri çalışanlarının ortalaması 71.79; SGM’ndeki çalışanların ortalaması ise 58.31 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(211)= 4.864, p< .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların yaş değişkenine göre verdikleri puanlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODC’nin ÇSGB’nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.10.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Yaş Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’deki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 59. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Yaş Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|             | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| 25 Yaş altı | 21       | 68.05           | 19.37                |           |          |          |
| 26-40       | 268      | 64.00           | 23.91                |           |          |          |
| 41 ve üzeri | 337      | 67.03           | 24.02                | 2, 623    | 1.30     | .27      |
| Toplam      | 626      | 65.77           | 23.85                |           |          |          |

Tablo 59 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm 25 yaş ve altında olan çalışanların ortalamasının 68.05; 26 ile 40 yaş arasındaki çalışanların ortalamasının 64.00; 41 yaş ve üzeri çalışanların ortalamasının ise 67.03 bulunduğu görülmektedir. Yaş grupları puanlarına ilişkin farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 623) = 1.30$ ,  $p > .05$ ].

#### **4.11. Mezuniyet Alanı Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında mezuniyet alanı değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumların kendi içinde daha sonra iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### **4.11.1. ÇSGB'daki Çalışanların Mezuniyet Alanı Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular**

ÇSGB'da ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların mezuniyet alanı değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 60. ÇSGB’nda Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|  | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Belirtilmeyen                              | 38       | 72.71           | 25.00                |           |          |          |
| Mühendislik                                | 35       | 73.00           | 21.23                |           |          |          |
| İşletme                                    | 105      | 71.65           | 21.71                |           |          |          |
| Fen Edebiyat Temel Bilimler                | 1        | 77.00           |                      |           |          |          |
| İktisat                                    | 28       | 66.39           | 19.82                |           |          |          |
| Bilgisayar Mühendisi Bilişim Teknolojileri | 3        | 80.33           | 24.66                |           |          |          |
| Kütüphane Arşiv                            | 1        | 64.00           |                      |           |          |          |
| Uluslararası İlişkiler                     | 3        | 63.67           | 26.27                |           |          |          |
| Sosyal Bilimler                            | 8        | 59.25           | 15.39                |           |          |          |
| Halkla İlişkiler                           | 8        | 86.50           | 9.75                 |           |          |          |
| Kamu Yönetimi                              | 38       | 67.24           | 23.54                |           |          |          |
| Elektronik                                 | 3        | 91.00           | 12.29                |           |          |          |
| Kamu Sevk ve İdaresi                       | 1        | 83.00           |                      |           |          |          |
| Eğitim                                     | 17       | 67.47           | 22.31                |           |          |          |
| Basın Yayın                                | 1        | 59.00           |                      | 28, 296   | 1.052    | .397     |
| Hukuk                                      | 11       | 61.45           | 18.48                |           |          |          |
| Banka ve Sigortacılık                      | 1        | 36.00           |                      |           |          |          |
| Fizik                                      | 1        | 77.00           |                      |           |          |          |
| Maliye                                     | 5        | 73.60           | 16.50                |           |          |          |
| Gazetecilik                                | 1        | 97.00           |                      |           |          |          |
| Çalışma Ekonomisi                          | 5        | 75.20           | 24.79                |           |          |          |
| İstatistik                                 | 1        | 68.00           |                      |           |          |          |
| Ev Ekonomisi                               | 3        | 61.67           | 14.84                |           |          |          |
| Bilişim                                    | 1        | 41.00           |                      |           |          |          |
| Matematik                                  | 1        | 26.00           |                      |           |          |          |
| Teknik                                     | 2        | 67.00           | 4.24                 |           |          |          |
| İş İdaresi                                 | 1        | 70.00           |                      |           |          |          |
| Sağlık                                     | 1        | 100.00          |                      |           |          |          |
| Turizm Otel                                | 1        | 57.00           |                      |           |          |          |
| Genel Toplam                               | 325      | 70.36           | 21.73                |           |          |          |

Tablo 60 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'daki çalışanların mezuniyet alanı değişkenine göre ortalamaları yukarıda görünmektedir. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(28, 296)= 1.052, p> .05$ ].

#### 4.11.2. SGM'ndeki Çalışanların Mezuniyet Alanı Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algulamalarına İlişkin Bulgular

SGM'de ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanların mezuniyet alanı değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 61. SGM'de Mezuniyet Alanı Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|                       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> |
|-----------------------|----------|-----------------|----------------------|
| Mühendislik           | 11       | 70.36           | 22.14                |
| İşletme               | 53       | 55.57           | 26.51                |
| İktisat               | 13       | 62.77           | 27.20                |
| Halkla İlişkiler      | 6        | 88.67           | 8.64                 |
| Kamu Yönetimi         | 8        | 59.50           | 26.33                |
| Eğitim                | 16       | 56.06           | 23.28                |
| Banka ve Sigortacılık | 1        | 61.00           |                      |
| Maliye                | 8        | 56.75           | 30.68                |
| Çalışma Ekonomisi     | 1        | 68.00           |                      |
| İstatistik            | 1        | 40.00           |                      |
| Ev Ekonomisi          | 1        | 86.00           |                      |
| Bilişim               | 1        | 60.00           |                      |
| Matematik             | 1        | 27.00           |                      |
| Teknik                | 2        | 42.00           | 22.63                |
| Sağlık                | 4        | 51.00           | 20.45                |
| Turizm Otel           | 1        | 61.00           |                      |
| Büro Yönetimi         | 7        | 60.43           | 19.03                |

|                       |     |       |       |
|-----------------------|-----|-------|-------|
| Peyzaj Mimarlığı      | 1   | 23.00 |       |
| Beden Eğitimi ve Spor | 37  | 50.97 | 24.30 |
| Büro Yönetimi         | 2   | 54.00 | 39.60 |
| Ziraat Mühendisi      | 1   | 25.00 |       |
| İletişim              | 2   | 31.50 | 7.78  |
| Spor Yöneticiliği     | 18  | 66.78 | 22.13 |
| Çocuk Gelişimi        | 1   | 26.00 |       |
| Muhasebe              | 1   | 59.00 |       |
| Bilgi Yönetimi        | 1   | 38.00 |       |
| Dil Bilim             | 1   | 28.00 |       |
| Biyoloji              | 1   | 61.00 |       |
| Beslenme ve Diyetetik | 1   | 85.00 |       |
| Tıp                   | 1   | 54.00 |       |
| Halk Bilimi           | 1   | 84.00 |       |
| Antrenörlük Eğitimi   | 1   | 39.00 |       |
| Genel Toplam          | 205 | 57.51 | 24.99 |

Tablo 61 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM’ndeki çalışanların mezuniyet alanı değişkenine göre ortalamaları yukarıda görünmektedir. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, bu ortalamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır.

#### **4.12. Cinsiyet Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular**

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak, son olarak da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

#### 4.12.1. ÇSGB'ndeki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

ÇSGB'nda ODC-KKÖ'den elde edilen puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 62. ÇSGB'nda Cinsiyet Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Bayan | 175      | 70.39           | 20.80                | 377       | -0.819   | .413     |
| Erkek | 204      | 72.22           | 22.23                |           |          |          |

Tablo 62 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki bayanların ortalaması 72.22 iken, erkeklerin ortalaması 70.39 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, ÇSGB'deki bayanların ortalamasıyla erkeklerin ortalamasının arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(377) = -0.819, p > .05$ ].

#### 4.12.2. SGM'ndeki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığına İlişkin Bulgular

SGM'nde ODC-KKÖ'den elde edilen puanların cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 63. SGM'nde Cinsiyet Değişkenine Göre ODC-KKÖ'den Elde Edilen Puanlara İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Bayan | 105      | 56.79           | 23.74                | 245       | -0.208   | .836     |
| Erkek | 142      | 57.45           | 25.37                |           |          |          |

Tablo 63 incelendiğinde, araştırmaya katılan SGM'deki bayanların ortalaması 56.79 iken, erkeklerin ortalaması 57.45 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, SGM'deki bayanların ortalamasıyla erkeklerin ortalamasının arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(245) = -0.208, p > .05$ ].

#### 4.12.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan bayan ve erkeklerin ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 64. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Bayan | ÇSGB         | 175      | 70.39           | 20.80                | 278       | 5.021    | .000*    |
|       | SGM          | 105      | 56.79           | 23.73                |           |          |          |
| Erkek | ÇSGB         | 204      | 72.21           | 22.22                | 344       | 5.599    | .000*    |
|       | SGM          | 142      | 57.45           | 25.37                |           |          |          |

\*  $p < 0,05$

Tablo 64 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki bayan çalışanlarının ortalaması 70.39; SGM'ndeki bayan çalışanların ortalaması ise 56.79 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(278) = 5.021, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki erkek çalışanlarının ortalaması 72.21; SGM'ndeki erkek çalışanların ortalaması ise 57.45 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(344) = 5.599, p < .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan bayan ve erkek çalışanların verdikleri puanlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODÇ'nin ÇSGB'nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.12.4. Araştırma Grubundaki Tüm Çalışanların Cinsiyet Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM’ndeki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KKÖ’den elde edilen puanlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 65. Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre ODC-KKÖ’den Elde Edilen Puanlarına İlişkin T-Testi Sonuçları

|       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|-------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Bayan | 280      | 65.29           | 22.88                | 624       | -0.45    | .653     |
| Erkek | 346      | 66.16           | 24.63                |           |          |          |

Tablo 65 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm bayanların ortalaması 65.29 iken, erkeklerin ortalaması 66.16 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, bayanların ortalamasıyla erkeklerin ortalamasının arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(624) = -0.45, p > .05$ ].

#### 4.13. Medeni Durum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların kurumsal kalite algılamalarında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark bulunup bulunmadığına ilişkin bulgular, aşağıdaki gibi önce kurumlar kendi içinde sonra iki kurum karşılaştırılarak, son olarak da iki kurum bütün olarak değerlendirilerek verilmektedir.

##### 4.13.1. ÇSGB’deki Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

ÇSGB’da ODC-KKÖ’den elde edilen puanların medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.



Tablo 66. ÇSGB’da Medeni Durum Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|              | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evli         | 282      | 71.22           | 21.93                | 2, 376    | 0.24     | .78      |
| Bekar        | 76       | 72.59           | 19.38                |           |          |          |
| Dul/Bosanmış | 21       | 69.10           | 24.92                |           |          |          |
| Toplam       | 379      | 71.37           | 21.57                |           |          |          |

Tablo 66 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB’daki çalışan evlilerin ortalaması 71.22; bekarların ortalaması 72.59; dul veya boşanmışların ortalaması ise 69.10 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 376) = 0.24, p > .05$ ].

#### 4.13.2. SGM’deki Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

SGM’de ODÇ-KKÖ’den elde edilen puanların medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 67. SGM’de Medeni Durum Değişkenine Göre ODÇ-KKÖ’den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|              | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evli         | 172      | 56.98           | 24.99                | 2, 244    | 0.02     | .98      |
| Bekar        | 67       | 57.58           | 23.35                |           |          |          |
| Dul/Bosanmış | 8        | 57.88           | 30.69                |           |          |          |
| Toplam       | 247      | 57.17           | 24.64                |           |          |          |

Tablo 67 incelendiğinde, SGM’deki evlilerin ortalaması 56.98; bekarların ortalaması 57.58; dul veya boşanmışların ortalaması ise 57.88 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 244) = 0.02, p > .05$ ].

#### 4.13.3. ÇSGB ile SGM'deki Çalışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular

ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB ile ODÇ'nin uygulanmadığı SGM'de araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre ODÇ-KKÖ'den elde edilen puanlarının karşılaştırılmasına yönelik t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 68. ÇSGB ile SGM'nün Medeni Durum Değişkeni Karşılaştırılması İlişkin T-Testi Sonuçları

|              | <i>Kurum</i> | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>t</i> | <i>p</i> |
|--------------|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evli         | ÇSGB         | 282      | 71.21           | 21.92                | 325       | 6.164    | .000*    |
|              | SGM          | 172      | 56.97           | 24.99                |           |          |          |
| Bekar        | ÇSGB         | 76       | 72.59           | 19.37                | 128       | 4.151    | .000*    |
|              | SGM          | 67       | 57.58           | 23.34                |           |          |          |
| Dul/boşanmış | ÇSGB         | 21       | 69.09           | 24.91                | 27        | 1.018    | .318     |
|              | SGM          | 8        | 57.87           | 30.69                |           |          |          |

\*  $p < 0,05$

Tablo 68 incelendiğinde, araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki evli çalışanlarının ortalaması 71.21; SGM'ndeki çalışanların ortalaması ise 56.97 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(325) = 6.164, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki bekar çalışanlarının ortalaması 72.59; SGM'ndeki çalışanların ortalaması ise 57.58 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymaktadır [ $t(128) = 4.151, p < .05$ ]. Araştırmaya katılan ÇSGB'ndeki dul/boşanmış çalışanlarının ortalaması 69.09; SGM'ndeki çalışanların ortalaması ise 57.87 bulunmuştur. Aradaki farkın anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $t(27) = 6.164, p > .05$ ]. Kurumlara göre ortalama puanlara bakıldığında “4.1.” başlığında da görüleceği üzere kurumların toplam ortalama puanları ile araştırmaya katılan çalışanların medeni durum değişkenine göre verdikleri puanlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Bu farkların anlamlılığının nedeni olarak ise “4.1. Kurum Değişkeni Açısından Çalışanların Kurumsal Kalite Algılamalarına Ait Bulgular” başlığında da detaylı belirtildiği üzere ODÇ'nin ÇSGB'nda uygulaması olduğu söylenebilir.

#### 4.13.4. Araştırma Grubundaki Tüm alışanların Medeni Durum Değişkeni Açısından Kurumsal Kalite Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hem ÇSGB hem de SGM'ndeki tüm çalışanların bütün olarak ODC-KK'den elde edilen puanlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılmasına yönelik ANOVA sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 69. Araştırmaya Katılan Tüm alışanların Medeni Durum Değişkenine Göre ODC-KK'den Elde Edilen Puanlara İlişkin ANOVA Sonuçları

|              | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>S<sub>x</sub></i> | <i>sd</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|--------------|----------|-----------------|----------------------|-----------|----------|----------|
| Evli         | 454      | 65.82           | 24.12                |           |          |          |
| Bekar        | 143      | 65.56           | 22.54                |           |          |          |
| Dul/Boşanmış | 29       | 66.00           | 26.55                | 2, 623    | 0.01     | .99      |
| Genel Toplam | 626      | 65.77           | 23.85                |           |          |          |

Tablo 69 incelendiğinde, araştırmaya katılan tüm evli çalışanların ortalaması 65.82; bekarların ortalaması 65.56; dul veya boşanmışların ortalaması ise 66.00 bulunmuştur. Aradaki farkların anlamlılığına ilişkin ANOVA sonuçları, puanlar arasında anlamlı bir fark olmadığını ortaya koymaktadır [ $F(2, 623) = 0.01, p > .05$ ].

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına ve yorumlarına dayalı olarak varılan sonuçlar ve bunların ışığında oluşturulan öneriler yer almaktadır. Sonuçların sunulduğunda, amaçlar bölümünde verilen hipotezlere göre bir sıra izlenmektedir.

### 5.1. Sonuçlar

Uygulanan ölçek ile hem bu araştırmanın amaçlarına yönelik veriler toplanmış hem de araştırmanın yapıldığı iki kamu örgütünün kurumsal özdeğerlendirilmesi, ODÇ kapsamında çalışanların görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların kurumsal kalite algılarına göre ODÇ'nin uygulandığı kamu örgütü üzerindeki etkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmada verileri elde etmek için tarafımızca geliştirilen ODÇ-KKÖ, ODÇ'nin uygulandığı ÇSGB merkez teşkilatına ve ODÇ'nin uygulanmamış olduğu SGM merkez teşkilatına uygulanmış olup elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

1. Verilerin faktör analizi için uygunluğunu gösteren Kaiser Meyer Olkin ve Bartlett testi sonuçları örneklemin yeterli olduğunu ortaya koymuş, Kaiser-Meyer-Olkin değeri verilerin faktör analizi için "çok iyi" sayılabilecek düzeyde olduğunu göstermiştir. Bartlett'in Sphericity testi sonucu da ölçekteki değişkenler (maddeler) arasında manidar bir ilişkinin olduğunu ortaya koyarak verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.
2. Özdeğeri bir ve daha fazla olan faktörlerin önemli faktörler olarak görüldüğü dikkate alındığında, birinci faktörün özdeğerinin birin çok üzerinde olması ve sonraki düşüşün keskin olup birin altında kalması ve maddelerin özdeğerlerinin

birbirine çok yakın olması nedeniyle ölçeğin tek faktörlü bütüncül bir yapıya sahip olduğu gözlenmiştir.

3. Açıklanan varyans ölçeğin, “kurumsal kalite” adı verilen tek faktörlü değişkeni yüksek bir oranla ortaya koyduğunu göstermiştir.
4. Bir maddenin faktöre ait olup olmadığını gösteren faktör yük değerleri maddelerin kurumsal kalite faktörüyle yüksek ilişkide olduğunu ortaya çıkarmıştır.
5. Ölçeğin madde-toplam korelasyonları, ölçeğin iç tutarlılığının da yüksek olduğu göstermiştir.
6. Bir ölçeğin maddelerine ait Cronbach alfa değeri ODÇ-KKÖ'nin çok yüksek bir güvenilirliğe sahip ölçek olduğunu ortaya koymuştur.

Yukarıda belirtilen bu sonuçlar bu araştırmanın yeterli bir çalışma grubu üzerinde, geçerlik ve güvenilirliğe sahip bir ölçekle gerçekleştirildiğini ortaya koymaktadır.

7. Kurum değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında ODÇ'nin uygulanıp uygulanmamasına göre ÇSGB ortalamasının SGM ortalamasından yüksek olduğu görülmüş, bu farkın anlamlılığına ilişkin t-testi bulguları da ÇSGB ortalamasının SGM ortalamasından anlamlı şekilde yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODÇ'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.
8. Görev değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'nün ortalama puanları memur, işçi, şef, şube müdürü, üst düzey yetkili ve diğer gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, SGM'nde sadece şef ile üst düzey yetkili grubu arasında ve iki kurum karşılaştırıldığında araştırmaya katılan memur, şef, şube müdürü grupları arasında anlamlı bir farklılık

(ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODC'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin görev değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.

9. Eğitim durumu değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'nin ortalama puanları ilköğretim, lise, önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora mezuniyet gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, ÇSGB'nda ve araştırmaya katılan tüm çalışanlarda ilköğretim mezunları ile doktora mezunları arasında, iki kurum karşılaştırılırken de lise, önlisans, lisans ve yüksek lisans grupları arasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODC'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin eğitim durumu değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.
10. Hizmet içi eğitim alma değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'nin ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece ÇSGB kendi içinde hizmet içi eğitim alan grup ile almayan grup arasında ve iki kurum karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur.
11. Kalite konusunda hizmet içi eğitim alma değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'nin ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurum karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur.
12. Mesleğini isteyerek seçme değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB

kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'nün ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece SGM kendi içinde mesleğini isteyerek seçen grup ile isteyerek seçmeyen grup arasında ve iki kurum karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur.

13. Kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'ünün ortalama puanları 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 20 yıl ve üstü gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurum karşılaştırıldığında 20 yıl ve üstü grupları arasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODC'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.
14. Kamudaki toplam hizmet süresi değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'ünün ortalama puanları 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 20 yıl ve üstü gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurum karşılaştırıldığında 20 yıl ve üstü grubu arasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODC'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin görev değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.
15. Bağlı bulunulan birim değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için ÇSGB ve SGM birimlerinin ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, her iki kurumda da birimler arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
16. Yaş değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM

kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'ünün ortalama puanları 25 yaş ve altı, 26-40 yaş, 41 yaş ve üstü gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurum karşılaştırılırken 26-40 yaş ile 41 yaş ve üzeri grupları arasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODÇ'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin yaş değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.

17. Mezuniyet alanı değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için ÇSGB ve SGM'deki araştırmaya katılan çalışanların mezuniyet değişkenine göre ortalama puanları karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, her iki kurumda da mezuniyet alanlarına anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur.
18. Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak analiz edilmiş hem de ÇSGB ile SGM'ünün ortalama puanları cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurumun karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODÇ'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin cinsiyet değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.
19. Medeni durum değişkeni açısından çalışanların kurumsal kalite algılamalarında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya koymak için hem ÇSGB kendi içinde hem SGM kendi içinde hem iki kurum bütün olarak hem de ÇSGB ile SGM'ünün ortalama puanları evli, bekar ve dul/boşanmış gruplarına göre karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak bulgular, sadece iki kurum karşılaştırılırken evli ve bekar grupları arasında anlamlı bir farklılık (ÇSGB'ndakilerin ortalaması SGM'ndekilerin ortalamasından anlamlı şekilde yüksek) olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu da bize ODÇ'nin uygulandığı kamu kuruluşunun kurumsal kalitesinin medeni durum değişkenine göre de en azından çalışanların gözünde olumlu yönde etkilendiğini göstermiştir.



Bu sonuçlar göz önüne alındığında çalışanların kurumsal kalite algısının genel olarak değişkenlere göre değil ODC'nin uygulanıp uygulanmamasına göre değiştiği görülmektedir. Bu durumda çalışanların kurumsal kalite algısının genel olarak değişkenlere göre değil ODC'nin kurumdaki etkisine bağlı olduğu söylenebilir.

ODC'nin Avrupa kamu yönetimleri açısından kurumsal başarı iyileştirme çalışmaları için önemli bir kıyaslama referansı olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Ekici, Küçük, Gormley, Saatweber ve Seçkin, 2006: 10).

Ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki kamu kuruluşları tarafından kullanılmak üzere tasarlanan ODC; sonuçlara yönelik olma, müşteri odaklılık, liderlik, amaçlarda tutarlılık, süreçler ve verilerle yönetim, çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, karşılıklı yarar sağlayan işbirlikleri ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi kavramlar temelinde kamu kuruluşlarının performansının iyileştirilmesi için bir araç olarak kabul edilmektedir. ODC ayrıca, sistemli bir kültür değişimini desteklemek için yeni planlama yaklaşımlarını ve yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetimi anlayışını, daha profesyonel bir liderlik yaklaşımını, e-yönetişimi ve karar mekanizmalarına vatandaşın daha geniş katılımını öngörmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri yanında dünyanın diğer ülkeleri tarafından da kullanılan ve elde edilen önemli başarılar ile bir anlamda kendini kanıtlayan ODC'yi, Türk Kamu Yönetimine tanıtmak ve yaygınlaştırmak üzere Başbakanlık Teşkilatında "Ortak Değerlendirme Çerçevesi Uygulama Projesi" yürütülmüş, tüm birimlerde özdeğerlendirmeler yapılarak birimler bazında ve Başbakanlık genelinde eylem planları oluşturulmuştur (Dinçer, 2006: 6-7).

Başbakanlıkta uygulanan ODC projesinin uzun vadedeki amacı ODC Modeli'nin Türk kamu kesiminde yaygınlaştırılarak uygulanmasıdır (Ekici ve diğerleri, 2006:22).

ODC, yöneticilik becerilerini geliştirmek isteyen kamu örgütleri için bir başlangıç aracı olarak katkı sağlamakta; üretilmiş sonuçları ve farklı sistemler arasında karşılaştırılabilir bazı ölçülere sahip çeşitli AB ülkelerindeki kamu örgütlerinde, kalite yönetimi uygulamalarındaki çeşitli modeller ve yöntemler arasında bir 'köprü' olarak

hareket etmekte ve de kamu kuruluşları arasında kıyaslama çalışmalarının sunulmasına olanak vermektedir (Bouckaert 2002: 63).

Çoban ve Deyneli'de (2005), AB ülkeleri tarafından kabul edilmiş olan ODÇ modelinin kamu yönetim sistemi içinde değerlendirilmesinin ve buna uygun çalışmaların yapılarak performans esaslı bütçelemenin söz konusu modelle ilişkisinin sıkı sıkıya kurulmasının, kamu hizmetlerinin sunumunda kaliteyi ve vatandaş memnuniyetini arttıracaklarını ileri sürmektedirler (s.22).

Hem kamu yönetimin kendine has sorunları hem de TKY'nin kamu kesiminde uygulamasının bazı zorlukları olsa da, Akdoğan'a (2008) göre Avrupa İdari Alanı'nın oluşmasına katkı sağlaması düşünülen görece basit bir TKY uygulama ve değerlendirme aracı olan ODÇ, İngiltere gibi bazı ülkelerde merkezi hükümetçe kullanılmaz iken İngiltere de dahil bir çok dünya ülkesinde bulunan yerel yönetimler ve kamu örgütlerince kalite artırmak, performans yükseltmek ve kıyaslama aracı olarak kullanılmaktadır (s.61).

Sonuç olarak, Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin uygulandığı kamu örgütüne etkisini ortaya koymak için, önce Ortak Değerlendirme Çerçevesi ölçütleri temelinde bir ölçek geliştirilmiş, sonra kurumsal kaliteyi ölçen bu ölçek ile iki bakanlık merkez teşkilatına kurumsal özdeğerlendirme yapılarak Ortak Değerlendirme Çerçevesinin uygulandığı kamu örgütü üzerindeki olumlu etki ortaya konulmuştur. Kamu örgütlerinin, kalite uygulama ve özdeğerlendirme modeli kullanarak kurumsal kalitelerini artırmaya çalışması ülkemizde çok yeni ve örneği az olan bir konudur. Ülkemizde bu konudaki bilimsel yayın sayısının da yok denecek kadar çok az olduğu göz önüne alındığında bu çalışmanın benzer konularda yapılacak çalışmalara katkı yapacağı düşünülmektedir.

Geliştirilen ölçekle de alanda yeni bir bilgi üretimi geliştirilmekle birlikte, kamu örgütlerindeki kurumsal kaliteyi artırmayı hedefleyen bu araştırmanın, vatandaşların kamu örgütlerinden aldıkları hizmetin iyileştirilmesine katkı sağlayacağı umulmaktadır. Ayrıca alan yazına kazandırılan ODÇ-KKÖ'nin kurumsal kaliteyi ölçme ve kurumsal özdeğerlendirme çalışmalarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

## 5.2. Öneriler

Karasar'a (2009) göre, tarama modellerinin kullanılmasıyla varolanlar bilinse ve uygulamaya ışık tutucu bazı sonuçlara ulaşılsa da, bunlar çoğun tekil bulgulardır. Kuram geliştirme güçlükleri en üst düzeydedir. Bu yönü ile tarama modelleri deneme modellerine oranla daha güç usa vurmaları (Bilinen veya doğru olarak kabul edilen belirli önermelerden başka önermeler çıkarma)gerektirmektedir (s.79). Deneme/deney modelleri ise, neden-sonuç ilişkilerini belirlemeye yönelik çalışma amacıyla doğrudan araştırmacının kontrolü altında, gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelleri olarak görülmektedir. Tarama modelleriyle var olan durum gözlenirken, deneme modellerinde, araştırmacının var olan ya da var olması istenenin nedenlerine ilişkin yargıları sınamış olduğu savunulmaktadır (s.87). Bu nedenle ODÇ'nin kamu örgütleri üzerindeki etkisini daha yüksek düzeyde ortaya koymak için bir kamu örgütünde, ODÇ uygulanmadan önce bir ön test ve ODÇ uygulandıktan sonra bir son test yapılmalıdır.

Hem bu araştırma hem de belirtilen benzer çalışmalar göstermiştir ki, ODÇ kamu örgütleri üzerinde kurumsal kaliteyi ve performansı artıran, işleyişi geliştiren bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle diğer TKY uygulama modellerine göre görece daha basit, masrafsız ve etkili bu model, ülkemiz kamu yönetimi reformlarına paralel bir şekilde kalite geliştirme ve özdeğerlendirme modeli olarak yaygın bir şekilde uygulanmalıdır.

Her kamu örgütünde kalite geliştirme birimi kurulmalı ve kaliteye ilişkin hizmet içi eğitimler yaygınlaştırılmalıdır.

Kamu örgütleri, kurumsal kalitelerini artırmak ve bu doğrultuda özdeğerlendirme yapmak için bir kalite uygulama ve özdeğerlendirme modelinden yararlanmaya başlamalıdır.

ODÇ'nin 2013 sürümü, girdi alt ölçütlerini ayrıntılandıran örnek hedef eylemler ve daha geniş ölçüde uzman görüşü dikkate alınarak ODÇ-KKÖ yeniden oluşturulmalı, geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları yeniden yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1996). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akalın, E. (1999), Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite ve Değirmendere Belediyesi Uygulamaları. **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongre Bildirileri**, Cilt I, Ankara: TODAİE Yayın No: 289, 371-378.
- Akdoğan, A. A. (2008). **Türk Kamu Yönetimi ve Avrupa Birliği: Karşılaştırmalı Eleştirel Bir İnceleme**. Ankara: TODAİE Yayın No: 342.
- Akınoğlu, O. İ. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamuda Uygulanmasının Pratik Güçlükleri ve Çözüm Önerileri. **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Cilt I. Ankara: TODAİE Yayını No: 289, 137-150.
- Aksit, C. (1997). Yeni Bir Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Perspektifi. **Genelkurmay Askeri Tarih ve Etüt Başkanlığı Silahlı Kuvvetler Dergisi**, 116 (353), 54-68.
- Aktan, C. C. (1997). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: MESS Yayınları.
- Aktan, C.C. (1998). Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması. **Türk İdare Dergisi**, 70 (419), 75-89.
- Aktan, C.C. (1999). Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler. **Türk İdare Dergisi**, 71,(422), 1-13.
- Aktan, C.C. (2000). **Devlet Yönetiminde Toplam Kalite**. Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Al, H. (2002). **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**. Ankara: Bilim Adamı Yayınları.
- Alay, S. ve Koçak, S. (2003). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 35 (Yaz), 326-335.
- Alay, S. ve Yüzgenç, A. A. (2010, 23-26 Haziran). *Sport Service Quality in Local Governing Bodies*. **15th European College of Sport Science (ECSS) Congress**. Antalya-Türkiye.

- Alpar, R. (2006). **Spor Bilimlerinde Uygulamalı İstatistik** (3. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Anand, K.N. (1997). Quality: An Evolving Concept. **Total Quality Management**, 8 (4), 195-200.
- Aral, H. M. (1996, 13-14 Kasım). *Kamu Hizmetlerinde Kalite. 5. Ulusal Kalite Kongresi: TKY ve Siyasette Kalite, Özgeçmişler ve Tebliğler 3*, İstanbul.
- Armstrong, M. (2009). **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Arslan, M. (2012). **İşletme Yönetimi 2 Ders Notları**. Harran Üniversitesi Birecik M.Y.O. Web: [http://birecik.harran.edu.tr/ders\\_notlari/isletme\\_yonetimi\\_2.pdf](http://birecik.harran.edu.tr/ders_notlari/isletme_yonetimi_2.pdf). adresinden 14.07.2012 tarihinde alınmıştır.
- Arslan, N. T. (Editör). (2005). **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Arumugam, V., Chang, H.W., Ooi, K.B. and Teh, P.L. (2009). Self-Assessment of TQM Practices: A Case Analysis. **The TQM Journal**, 21(1), 46 – 58.
- Aydın, A. H. (2008). **Yönetim Bilimi**. (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aykaç, B (1991). Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. **Amme İdaresi Dergisi**, 22 (2), 81-122.
- Aykaç, B. ve Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 (3), 171 – 202.
- Aytürk, N. (1990). **Yönetim Sanatı (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**. Ankara: Emel Matbaası.
- Balcı, A. (2002). *“Implementation of Total Quality Management in Public Sector: An Empirical Analysis of a Turkish Case*. Unpublished PhD Thesis, Middle East Technical University, Department of Political Science and Public Administration Ankara.
- Balcı, A. (2005). Kamu Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulanması: Olumlu Perspektifler ve Olası Zorluklar. **Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 5 (2), 196-211.

- Balcı, A. (2007). *Kamu Örgütleri İçin bir Kurumsal Özdeğerlendirme Modeli: Ortak Değerlendirme Çerçevesi*. A. Nohutçu ve A. Balcı. (Editörler). **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması-II**. İstanbul: Beta Yayıncılık, s.s. 321-336.
- Bank, J. (1992). **The Essence of Total Quality Management**. New Jersey: Prentice Hall
- Barutçu, E. (2003). Küreselleşme ve Örgütsel Değişim. **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, 1 (1), 189-200.
- Baş, T. ve Ardiç, K. (2001, 19-21 Eylül). *ISO 9000: A Stepping Stone to Total Quality. Proceeding of the 45th Annual Congress of the European Organization for Quality*, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2000). **Yönetim**. Ankara: Umut Yayın-Dağıtım.
- Bayrak, S. (1999). *TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri. Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*. Ankara: TODAİE Yayın No: 289
- Bedük, A. ve Alodalı M.F.B. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Aracı olarak Toplam Kalite Yönetimi. Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, Ankara: TODAİE Yayın No: 319, 79-94.
- Bektaş, F. (2002). *Türkiye Profesyonel II. Futbol Ligi IV. Gruptaki Takımların Toplam Kalite Yönetimi Bakımından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Trabzon.
- Benavent, F.B. (2006). TQM Application Through Self-Assessment and Learning: Some Experiences from Two EQA Applicant. **The Quality Management Journal**, 13 (1), 7-25.
- Bener, E.C. (1997). *Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*. Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, TODAİE Kamu Yönetimi Lisansüstü Uzmanlık Programı, Ankara.
- Berry, H. T. (1992). **Managing The Total Quality Management**. New York: McGraw-Hill Inc.
- Biçer, T. (2008). **Sporda Toplam Kalite Yönetimi ve Futbol Uygulamaları**. İstanbul: Beyaz Yayınları.

- Bilgiç, V. (2003). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı. A. Balcı, A. Nohutçu, N.M. Öztürk ve B. Çoşkun. (Editörler). **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.s. 25-38.
- Bingöl, D. (1999). *Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri*. **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler**, Cilt I. Ankara: TODAİE Yayını No: 289.
- Black, S.A. and Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. **Decision Sciences**, 27 (1), 1- 21.
- Bouckaert, G. (2002). Administrative Convergence in the EU: Some Conclusions for CEEC's. In F. Van Den Berg, G. Jenei and L.T. Leloup (Eds), **East-West Co-Operation in Public Sector Reform: Cases and Results in Central and Eastern Europe** (p.p. 59-68). Amsterdam, Hollanda: International Institute of Administrative Science (IIAS) and IOS Press.
- Boyne, G. A. and Walker, R.M. (2002). Total Quality Management and Performance: An Evaluation of the Evidence and Lessons for Research on Public Organizations. **Public Performance & Management Review**, 26 (2), 111-131.
- Bozkurt, R. (2001). Örgütsel Mükemmellik Anlayışı, Toplam Kalite Yönetimi. **Verimlilik Dergisi**. MPM Yayını 2001/1. s. 45-74.
- Bozkurt, R. ve Odaman, A. (1998). **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. Milli Prodüktivite Yayınları, No: 549, Ankara.
- Bridge, B. (2003). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları**. İstanbul: Beyaz Yayınları: 164
- Brown, M.G., Hitchcock, D.E. ve Willard M.L. (1994). **Why TQM Fails and What To Do About It**. Illinois: Irwin Professional Publishing (formerly Business One Irwin).
- Bulut, D. (2005). *Türkiye'deki, Müzik Eğitimi Anabilim Dallarının Kalite Kriterleri Doğrultusunda Değerlendirilmesi (EFQM Modeli)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Güzel Sanatlar Eğitimi, Ankara.

- Butcher, D. and Atkinson S.(2000, January). The Bottom-Up Principle. **Management Review**, 89 (1), 48-53.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2010). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri** (5.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cameron, K.S., Sutton, R. I. and Whetten, D.A. (1988). **Readings In Organizational Decline: Frameworks, Research, And Prescriptions**. Florida: Ballinger Publishing.
- Cardy, R.L. and Selvaajan, T.T. (2002). **Handbook of Work and Organizational Psychology: Management Interventions**. California: Sage Publications.
- Carr, D.K. and Littman, I.D. (1993). **Excellence in government: Total quality management in the 1990s** (2. Edit.). Virginia: Coopers & Lybrand Publish.
- Chandler, R. ve Plano, J. C. (1998). **The Public Administration Dictionary**. California: ABC-Clio Press.
- Cohen, P. (2012). <http://www.hci.com.au/hcisite2/articles/deming.htm> adresinden 12 Ağustos 2012'de alınmıştır.
- Cohen, S. and Brand, R. (1993). **Total Quality Management İn Government: A Practical Guide For The Real World**. San Francisco: Jossey-Bass Publish.
- Collard, R. C. (2001). **Total Quality: Success Through People**. London: 1PM
- Common Assessment Framework (2012a). Web: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191> adresinden 13 Kasım 2012de alındı
- Common Assessment Framework (2012b). Web: <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=country&pid=Turkey> ve Registered CAF users in Europe and Abroad. Web: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview\\_Oct2012.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20overview_Oct2012.pdf) adresinden 20 Kasım 2012'de alınmıştır.
- Conti, T. (1998). **Kurumsal Öz Değerlendirme (Organizational Self-Assessment)**. (Çev. G. Günay). İstanbul: KalDer Yayınları. (Eser orijinali 1997'de yayımlandı)
- Coşkun, S. (2002). *Total Quality Management (TQM) In The Turkish Public Sector: The Views Of Public Employees On Practices, Impacts And Problems For The Implementation Of Tqm In Two Public Organizations*. Unpublished PhD Thesis, Bilkent University of The Institute of Economics and Social Sciences, Ankara



- Couper D.C. and Lobitz S.H. (1991). **Quality Policing: The Madison Experience**  
**Quality Improvement and Government: Ten Hard Lessons From Madison**  
**Experience by David Couper, Chief of Police.** Washington: Police Executive  
 Research.
- Crosby, P. B. (1980). **Quality is Free.** (2 edit.). New York: McGraw Hill Book
- Çalık, T. (1997). Yönetimin İnsan Varsayımları ve Buna Bağlı Olarak Geliştirilen  
 Yönetim Stratejileri. **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 1 (1), 141-150.
- Çalık, T. (2003a). İşgörenlerin Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalleşme). **Gazi**  
**Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 1 (2), 37-53.
- Çalık, T. (2003b). **Yönetimde Problem Çözme Teknikleri.** Ankara: Nobel Yayın Dağ.
- Çalık, T. (2003c). **Performans Yönetimi.** Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2010). Ortak Değerlendirme Çerçevesi  
 Özdeğerlendirme Raporu, Web:  
<http://www.csgeb.gov.tr/csgebPortal/ShowProperty/WLP%20Repository/csgeb/dosyalar/odc/odc> adresinden 19 Kasım 2012'de alınmıştır.
- Çetin, C. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Çevik, H.H. (2004). **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunu.** Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çoban, H. ve Deyneli, F. (2005). Kamuda Kalite Arttırma Çabaları ve Performansa  
 Dayalı Bütçeleme. **20. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildiri Kitabı** (23-27  
 Mayıs 2005). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Yayınları.
- Çukurçayır, A. (2003). Çok Boyutlu Bir Kavram Olarak Yönetişim. M. Acar ve H.  
 Özgür (Editörler). **Çağdaş Kamu Yönetimi I.** Ankara: Nobel, s.s.259-275.
- Dale, B. and Bunney, H. (1999). **Total Quality Management Blueprint.**  
 Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Dale, B. and McQuarter, R. (1998). **Managing Business Improvement and Quality.**  
 Massachusetts: Blackwell Publishers.
- David, F. R. (1986). **Fundamentals of Strategic Management.** Columbus Ohio: Merrill  
 Publishing Company.

- Deming, W.E. (1986). **Out of the Crisis** (2.Edition). Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Demir, B. (1998). *Süreç Özdeğerlendirmesi İçin Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Demir, F. (2007). Kamu Yönetimi İçin Bir Toplam Kalite Yönetimi Aracı: Ortak Değerlendirme Çerçevesi, B. ERYILMAZ, M. EKEN ve M. L. ŞEN (Editörler). **Kamu Yönetimi Yazıları**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.s.171-199.
- Demirci, H. (2008). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım: 22.
- Denhardt, R. B. and Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. **Public Administrative Review**, 60 (6), 551-552.
- Deniz, K. Z. (2008). *Uzmanlık Gerektiren Mesleklere Yönelik Bir İlgi Envanteri Geliştirme Çalışması*. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı. Ankara
- Dimitrova, A. (2002). Enlargement, Institution-Building and the EU's Administrative Capacity Requirement. **West European Politics**, 25 (4), 171-190.
- Dinçer, Ö. (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** (7.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım, Yayın No: 659.
- Dinçer, Ö. (2006). Sunuş, B. Ekici, Y.K. Küçük, B. Gormley, V. S. Saatweber ve C. Seçkin (Editörler). **Başbakanlıkta Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin Uygulanması**. Ankara: Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Kamu Yönetiminde Bürokrasinin ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması Yayın No:8, s.s. 6-7.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). **Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1**. Ankara: T C. Başbakanlık Yayını
- Doğan, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Academyplus Yayınevi
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (14), 60-87.

- Drucker, P.F. (1999). **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gordon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık. (Eserin orijinali 1999'da yayımlandı)
- Duran, C. (2007). Değer Analizinin Uygulama Süreci. **Kamu İş Dergisi**, 9 (3), 82-83.
- Düzer, A. (2008). *Yükseköğretimde Kurumsal Öz Değerlendirme Aracı Olarak Örgütsel Zeka Ölçeği'nin Kullanılması: Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Ankara.
- Efil, İ. (1996). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç-ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. Bursa: Uludağ Üniv.Yayın No: 128.
- Efil, İ. (1999). **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi** (4. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Efil, İ. (2004). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Aktüel Yayın Alfa Akademi Basım Yayım
- Ekici, B., Küçük, Y.K., Gormley, B., Saatweber, V. S. ve Seçkin, C. (2006). **Başbakanlıkta Avrupa Birliği Ortak Değerlendirme Çerçevesinin Uygulanması**. Ankara: Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı Kamu Yönetiminde Bürokrasinin ve Kırtasiyeciliğin Azaltılması Yayın No:8.
- Emanet, H. (2007). EFQM Mükemmellik Modeli İle Kamu Sektöründe Özdeğerleme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması. **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 8 (1), 67-95.
- Emil, F. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği*. Web: [mulkiye.byethost13.com/.../tkyvekamu\\_sektorundeuygulanablrlgi.do...](http://mulkiye.byethost13.com/.../tkyvekamu_sektorundeuygulanablrlgi.do...) adresinden 04 Ekim 2012'de alınmıştır.
- Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: the State of Affairs. **EIPASCOPE**, (1), 35-39.
- Ensari, H. (2002). **21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi** (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2006). **Eğitim ve Okul Yönetimi** (6. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2012). **Eğitimde Eğitim Yönetimi** (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Y.

- Eren E. (2007). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2011). **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**. (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergun, T. (2004). **Kamu Yönetimi: Kuram, Siyasa, Uygulama**. Ankara: TODAİE No: 322
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1988). **Kamu Yönetimine Giriş** (3. Baskı). TODAİE Yayın No: 222, Ankara.
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. **Girne American University Journal of Social & Applied Sciences**, 2(4), 50-62
- Ersan, N. (2007). **Yönetim Süreçleri ve Teorileri**. Ankara: Başak Matbaacılık.
- Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Erturgut, R. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İle Dönüştürücü Liderlik Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Kocaeli.
- Eryılmaz, B. (2007). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Erkam Matbaası.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K. and Juhl, H. J. (2002). Trends in EFQM Criterion Weights; The Case of Denmark 1998-2001. **Measuring Business Excellence**, 6 (2), 22 – 28.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. and Juhl, H.J. (2004). Private Versus Public Sector Excellence. **The TQM Magazine**, 16 (1), 50 – 56.
- Etzioni, A. (1964). **Modern Organizations**. New York: Prentice Hall.
- European Foundation for Quality Management (2003). **Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**. İstanbul: KalDer Yayınları.
- European Foundation for Quality Management (2005). **Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi**. İstanbul: KalDer Yayınları.

- European Foundation for Quality Management (2010). **EFQM Mükemmellik Modeli**. İstanbul: KalDer Yayınları.
- European Institute of Public Management (2006). **CAF 2006**. [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Turkish\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Turkish_2006.pdf) adresinden 13 Kasım 2012’de alınmıştır.
- European Institute of Public Management (2011). **CAF Study 2011**. <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=143> adresinde 13 Kasım 2012’de alındı
- European Institute of Public Management (2012). **CAF 2013**. [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF\\_2013.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf) adresinden 13 Kasım 2012’de
- Fayol, H. (2008). **Genel ve Endüstriyel Yönetim**. (Çev. M. A. Çalikoğlu). Ankara: Adres Yayınları No 9. (Eserin orijinali 1916’da yayımlandı.)
- Feigenbaum, A. (1991). **Total Quality Control**. NewYork: McGraw-Hill Publish.
- Fişek, K. (1998). **Spor Yönetimi**. Ankara: Bağırhan Yayınmevi.
- Fişek, K. (2005). **Yönetim**. Ankara: Paragraf Yayınmevi.
- Genç, N. (2007). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Genç, T. (1998). **Kamu Yönetimi**. Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık.
- Gilgeous, V. (1997). **Operations and the Management of Change**. London: Pitman Publishing.
- Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2003). **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services**. (4. Ed.). NewJersey: Prentice Hall.
- Goldschmidt, P., Dorulova, M., Niculescu, T. and Stemberger, A. (2005). **Administrative Capacity Building in Prospective and New EU Member States: Reference Guide for Horizontal Integration**. Bratislava, Slovak Republic: NISPACEE Press.
- Goodstein, L., Nolan, T. and Pfeiffer, J.W. (1993). **Applied Strategic Planning: How To Develop a Plan That Really Works**. New York: McGraw-Hill Prof Med/Tech.

- Göksel, A. (2009). *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gözübüyük, A.Ş. (2000). **Yönetim Hukuku**. (13. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Gözübüyük, A.Ş. (2004). **Türkiye'nin Yönetim Yapısı**. (8. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23 (2), 61-85.
- Gül, H. (1999). Kamu Yönetiminde Piyasa Temelli Yeni Model Arayışları ve Türk Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği. **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayın: 296, 15-30
- Güler, B. (1994). Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi. **Amme İdaresi Dergisi**, 27 (4), 3-19.
- Gülise, G. (2007). Kamu Yönetiminin Yapısal Görünümü ve Sorunları, M. A. Çukurçayır ve G. Gökçe (Editörler). **Kamu Yönetiminin Yapısal ve İşlevsel Sorunları**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları, s.s. 7-55.
- Güner, S. (2004). Avrupa Kamu Yönetimlerinde Yeni Bir Kalite Modeli (The Common Assessment Framework- CAF). **Türk İdare Dergisi**, 444, 113-124.
- Gürsoy, E. (2010). *Özel ve Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: Özel Ve Kamu Hastanelerinde Ampirik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Balıkesir.
- Hacımüftüoğlu, S. (2007, 11-12 Ekim). *Implementation of CAF at the Prime Ministry of Turkey. 3rd European CAF Event Lisbon*. Web: [http://www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF\\_Conf\\_03/PLENARY%20SESSIONS/Plenary%205\\_Seyfullah.pdf](http://www.eipa.eu/CAF/CAFUserEvents/CAF_Conf_03/PLENARY%20SESSIONS/Plenary%205_Seyfullah.pdf) adresinden 18 Kasım 2012'de alınmıştır.
- Hacıoğlu, F. (2005). *Kamu Kurumlarında ISO 9000 Uygulamaları (Bağ-Kur Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı. Ankara.

- Halis, M. (2000). **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Halis, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Roma Yayınları.
- Hammer, M. And Champy, J. (1997). **Değişim Mühendisliği-İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**. İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons. **Public Administration**, 69 (1), 3-19.
- Hosen, R. R. (1991). **The Healty Company; Eighth Strategy to Develop People, Productivity and Profits**. NewYork: Jeremy P. Tarcher / Perigee Books
- Hsieh, A.T., Chou, C.H. and Chen, C.M. (2002). Job Standardization And Service Quality: A Closer Look At The Application Of Total Quality Management To The Public Sector. **Total Quality Management & Business Excellence**, 13 (7), 899-912.
- Hughes, A. and Halsall, D.N., (2002). Comparison of the 14 Deadly Diseases and the Business Excellence Model. **Total Quality Management**, 13 (2), 255-263.
- Husain, N., Abdullah, M., Idris, F. and Sagır, R.M. (2001). The Malaysian Total Performance Excellence Model: A Conceptual Framework. **Total Quality Management**, 12 (7-8), 926- 931.
- Huy, Q. H. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. **Academy of Management Review**, 26 (4), 601-623.
- Hyde, A. C. (1992). The Proverbs Of Total Quality Management: Recharting The Path To Quality Improvement In The Public Sector. **Public Productivity & Management Review**, 16 (1), 25-37.
- Ilgar, L. (2005). **Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi**. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ishikawa, K. (1997). **Toplam Kalite Kontrol**. İstanbul: KalDer Yayınları. (Eserin originali 1981 yılından Japonca 1985 yılında ingilizce olarak yayınlanmıştır.)
- Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. and Gibson, J.L. (1983). **Managing for Performance, An Introduction to the Process of Managing**. Texas: Business Publish.
- İmai, M. (1997). **Kaizen** (3. Baskı). İstanbul: Brisa.

- İmamoğlu A.F. (1992). Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8 (1), 22
- James, G. (1992). Quality of Working Life and Total Quality Management. **International Journal of Manpower**, 13 (1), 41-58.
- Juran, J. M. (2004). **Architect of Quality**. (1 edit.). New York City: McGraw-Hill.
- Kalite Derneği (1999). **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**. İstanbul: KALDER Yayın No: 27.
- Kalite Derneği (2001). **Kalitenin Seyir Defteri**. Ankara: KALDER Yayınları.
- Kanji, G. K. (2002). Performance Measurement System. **Total Quality Management**, 13 (5), 715 - 728.
- Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kartal, F. (Editör). (2011). **Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları**. Ankara: TODAİE Yayın No: 357.
- Karyağdı, N. (2001), **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, Ankara: Ankara Sanayi Odası, Yayın No:51.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: KALDER Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No: 3.
- Kaya, S. (2005). **Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme**. Ankara: Pelikan Y.
- Keskin, N. E. (2006). Türkiye’de Kamu Yönetimi Disiplinin ‘Köken’ Sorunu. **Amme İdaresi Dergisi**, 39 (2): 1-28.
- Kim, P. S.; Pindur, W. and Reynolds, K. (1995). Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector. **International Journal of Public Administration**, 18 (4), 675-709.
- Kiremitçi, İ. (2009). *İzmir İlinde Bulunan II. Basamak Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin Özdeğerlendirme Modelini Algılama Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Kitapçı, H. (2001). *Toplam Kalite Yönetiminde Özdeğerleme ve Gebze Organize Sanayi Bölgesinde Çalışanların Tatmini Üzerine Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.



- Kitapçı, H. ve Erdoğan Ö. (2012). Kamu Mali Yönetiminin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine Entegrasyonu. **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2 (1), 39-6.
- Koyuncu, E. (2007, 23-24 Mayıs). *Ortak Değerlendirme Çerçevesi*. 8. Kamu Kalite Sempozyumunda sunuldu. Ankara
- Kurthan, A. (1978). **Sosyal İlimler Metodolojisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi: İktisat Fakültesi Yayınları Sayı: 423.
- Kutlu, Ö. (2006). **Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi**. Konya: Çizgi Kitabevi
- Küçük, O. (2010). *Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: Seçkin Yayın
- Lewis, R.G. and Smith, D.H. (1994). **Total Quality in Higer Education**. Florida: St.Lucie Press.
- Llusar, J. C. B., Tena, A. B. E., Puig, V. R. and Martin, I. B. (2009). An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model: Evaluation As A TQM Framework Relative To The MBNQA Model. **Journal of Operations Management**, 27, 1–22.
- McAdam, R. ve Leonard, D. (2005). A TQM Dynamics Perspective on Baldrige and Business Excellence Model Comparisons. **Total Quality Management**, 16(6), 771–791.
- McNealy, R.M. (1993). **Making Quality Happen**. New York: Chapman & Hall.
- Milakovich, M. E. (1990). Total Quality Management for Public Sector Productivity Improvement. **Public Productivity & Management Review**, 14 (1), 19-32.
- Milakovich, M. E. (1991). Total Quality Management In The Public Sector. **National Productivity Review**, 10 (2), 195–213.
- Miller, D. and Greenwood, R. (1997). Creative Chaos versus Munificent Momentum. **Journal of Management Inquiry**, 6 (1),71-79.
- Miyauchi, I. (1999). **Quality Management in Japan**. İstanbul: BZD Yayıncılık, MESS Yayın No: 304.
- Morgan, C and Murgatroyd, S. (1997). **Total Quality Management in The Public Sector**. (4. Edit.). Philadelphia: Open University Press.

- Mouzelis, N. P. (1975). **Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories**. London: Routledge & Kegan Paul.
- Munro-Faure, L. and Munro-Faure, M. (1992). **Implementing Total Quality Management**. London: Financial Times, Pitman Publishing.
- Nohutçu, A. (2003). Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması, A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Çoşkun. (Editörler). **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.s. 231-264.
- Oakland, J. S. (2005). From Quality To Excellence In The 21st Century. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16 (8-9), 1053-1060
- Oakland, J.S. (1993). **Total Quality Management: The Route to Improving Performance**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann Publishing.
- Ökmen, Ö. ve Dönmez, D. (2005). **Kamu Kurumlarında Mükemmellik**. İstanbul: KALDER Yayınları No: 35
- Öncüoğlu, B. (2012). Yönetim Danışmanlığı. **Anahtar Dergisi**, 24 (285), 6-11.
- Önder, M. (1997). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Sektöründe Uygulanması ve Karşılaşılan Sorunlar. **Türk İdare Dergisi**, 69 (416), 117-136.
- Örnek, A. (1994). **Kamu Yönetimi**. İstanbul: Meram Yayıncılık.
- Özel, K. (2007). *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu. Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. Web: <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/4038,kmlpdf.pdf?0> adresinden 03 Ekim 2012'de alınmıştır.
- Özen, Ş. (2000, 25-27 Mayıs). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, s.s. 303-309.
- Özen, Ş. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'de Yeniden Kurgulanması: Koşul Bağımlı Türdeşleşme Tezinin Bir Testi. **Amme İdaresi Dergisi**, 35 (1), 105-142
- Özer, M. A. (2012). **Yeni Kamu Yönetimi** (2. Baskı). Ankara: Barış Kitap.

- Özveren, M. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Öztürk, A. (2009). **Kalite Yönetimi ve Planlaması**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Öztürk, M. (2003). **İşletme ve Yönetim**. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Öztürk, N. (1999). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kamu Kurumlarının İletişim Kalitesi: Emniyet Genel Müdürlüğü'nün Halkla İlişkileri. **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayın No: 296, s.s. 165-174.
- Özveren, M. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Paksoy, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, S. Güney (Editör) **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s:s. 487-511.
- Parasuraman, A; Zeithaml V.A. and Berry, L.L. (1988). Servqual: A Multiple-İtem Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. **Journal of Retailing**, 64 (1), 12-37.
- Pearce, A. J. and Robinson Jr. R.B. (1997). **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control** (6. Edition). Ohio : Irwin-McGraw-Hill Publish.
- Peker, Ö. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite. **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, 54 (6), 50-51.
- Pfeifer, T. (2002). **Quality Management: Strategies, Methods, Techniques**. Cincinnati, Ohio: Hanser Publish.
- Polatoğlu, A.(2003). **Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Polet, R. (2006). Exchange of Best Practices: The CAF Experience. **EIPASCOPE 25th Anniversary Special Issue**, 57-61.
- Porter, L. J. and Tanner, S. J. (2004). **Assessing Business Excellence: A Guide To Self-Assessment** (2. Edit.). Oxford UK: Butterworth-Heinemann.
- Punch, K. F. (2005). **Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar** (Çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitapevi. (Eserin orijinali 2005 yılında basılmıştır.)
- Rago, W. V. (1994). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View. **Public Administration Review**, 54 (1), 61-64.

- Rahman, S. (2001) A Comparative Study of TQM Practice and Organisational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification. **International Journal of Quality and Reliability Management**, 18, 35–49.
- Rieper, O. and Mayne, J. (1998). Evaluation and Public Service. **Scandinavian Journal of Social Welfare**, 7 (2), 118-125.
- Ritchie L. and Dale B. G. (2000). Self-Assessment Using The Business Excellence Model: A Study Of Practice And Process. **International Journal of Production Economics**, 66 (3), 241-254.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2002). **Management** (7. Ed). New Jersey: Prentice-Hall
- Ross, J. E. (1999). **Total Quality Management** (3. Edition). Florida: St Lucie Press.
- Sağlam, M. (1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No. 185.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Monteiro, A. (2012). Comparison and Usage Overview of Business Excellence Models. **The TQM Journal**, 24 (2), 181 – 200.
- Saran, U. (2004). **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**. Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Scharitzera, D. and Korunkaa, C. (2000). New Public Management: Evaluating The Success of Total Quality Management and Change Management Interventions in Public Services from The Employees' and Customers' Perspectives. **Total Quality Management & Business Excellence**, 11 (7), 941-953.
- Selimbeyoğlu, E., Korkmaz, S., Dereli, T. ve Kaya, S. (2012). *Kalite Yolu İle Verimlilik Artırımı: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Kara Harp Okulu Öğretim Başkanlığı Teknik Bilimler Bölüm Başkanlığı. <https://docs.google.com/> adresinden 15 Ekim 2012'de alınmıştır.
- Shewhart, W.A. (1986). **Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control**. New York: Dover Publications.
- Shingo, S. (1986). **Zero Quality Control: Source Inspection and The POKA-YOKE System**. Portland, Oregon, USA: Productivity Press.
- Simon, H.A., Smithburg D.W. and Thompson V.A. (1985). **Kamu Yönetimi** (çev. C. Mıhçıoğlu). Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No 547. (Eserin orijinali 1950'de yayımlandı).

- Smith, G. (1991). **Statiscal Process and Quality Improvement**. New York: M.C. Mimman Publishing Company.
- Sözen, S. (2005). **Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayın.
- Staes, P. and Thijs, N. (2005). Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) After Five Years. **EIPASCOPE**, 3, 41-49.
- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A. and Geldof, S. (2011). **CAF Study 2011**. Maastricht, Netherlands: European Institute of Public Administration CAF Resource Centre.
- Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A. and Heidler, L. (2010). "10 Years of CAF" More than 2000 CAF Users. **EIPASCOPE**, 2010/2, 35-40.
- Stringham, S. (2004). Does Quality Management Work In The Public Sector? **Public Administration and Management: Interactive Journal**, 9 (3), 182-211.
- Sucu, Y. (2000). **Örgütsel Değişim**. Ankara: Elit Yayınları.
- Summers, D. C. S. (2005). **Quality Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Swift, J. A., Ross, J. E. and Omachonu, V. K. (1998). **Principles of Total Quality** (2.Edit.). Florida: St Lucie Press.
- Swiss, J.E. (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. **Public Administration Review**, 52 (4), 356-362.
- Şahan, Y. (2011). Avrupa Birliği'nin Yolsuzlukla Mücadele Politikası. Web: <http://www.denetde.org.tr/makaleler/ABYolsuzluk.html> 25 Mart 2011 alınmıştır
- Şahin, E. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi ve Petlas Örneği*. Yüksek Lisans Tezi Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Kırıkkale.
- Şencan, H (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik**. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Şimşek, H. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M., (2004). **Toplam Kalite Yönetimi**. (4. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Şimşek, M.Ş. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, O. (2009). *Kurumsal Bir Özdeğerlendirme Aracı Ortak Değerlendirme Çerçevesinin Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarında Uygulanabilirliği*.

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Ankara.

- Taguchi, G. and Clausing, D. (1990). Robust Quality. **Harvard Business Review**, 68 (1), 65-75.
- Tague, N. R. (2004). **The Quality Toolbox**. (2. Edit.). Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Tamer, M. (2004). Mülki İdarede İSO 9000 ve Toplam kalite Yönetimi Uygulaması: İzmir Valiliği Örneği. **Polis Dergisi**, 10 (42), 183-204.
- Tari, J. J. (2010). Self-Assessment Processes: The Importance Of Follow-Up For Success. **Quality Assurance in Education**, 18 (1), 19-33.
- Tari, J.J. and Sabater, V. (2004). Quality Tools And Techniques: Are They Necessary For Quality Management? **International Journal Production Economics**, 92, 267–280.
- Taşkın, E. ve Ekici, M.K. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü**. Ankara: Turhan Kitapevi.
- Tekin, M. (1999). **Toplam Kalite Yönetimi**. Konya. Kuzucular Ofset.
- Toker, C. ve Ekici B. (2003). Vatandaş Odaklı Yönetim ve İçişleri Bakanlığı Uygulaması. **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**. Ankara: TODAİE Yayın No: 319, 3-25.
- Top, S. (2009). **Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tortop N., İsbir, E.G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M.A. (2007). **Yönetim Bilimi**. (7.Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, G. (1999). Türk Kamu Bürokrasisi Bağlamında Devlet-Toplum İlişkisinin Sorun Boyutları: Toplam Kalite Yönetimi Kurgularının Önündeki Engeller. **Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi Bildiriler Cilt I**. Ankara: TODAİE Yayını No: 289, 87-96
- Trahant, B. and Burke W.W. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. **Management Review**, 86 (8), 17-25.

- Tsai, W.H. (1998). Quality Cost Measurement Under Activity Based Costing. **International Journal Of Quality&Reliability Management**, 15 (7), 719-752.
- Tükenmez, N. M. (1996). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Getirilen Eleştiriler. **Dokuz Eylül Üniv. İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 131-140.
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (2005). **Genel Değerlendirme Çerçevesi: Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme Aracılığıyla Geliştirin**. Ankara: TEPAV Yayınları
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (1963). **Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu**. Ankara: TODAİE Yayını.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (1991). **Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) Genel Rapor**. Ankara: TODAİE Yayını.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. (2009). **18. Yüzyıldan 21. Yüzyıla Kamu Yönetiminde Reform**. Ankara: TODAİE Yayın N: 350. KAYFOR 2008
- Türkoğlu, A. (1996). **99 Soruda Eğitim Bilimine Giriş**. İzmir: Memleket Gazetecilik ve Matbaacılık.
- Uğur, H. (1995, 19-20 Ekim). *Türkiye’de Laboratuvar Akreditasyonu*. I. Ulusal Ölçüm Bilim Kongresi, Eskişehir. [www.mmo.org.tr/resimler/dosya\\_ekler/2429049938c3511\\_ek.pdf](http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/2429049938c3511_ek.pdf) adresinden 11 Ekim 2012’de alınmıştır.
- Ulaş, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Uryan, B. (2002, Temmuz). Toplam Kalite Yönetimi. **Mevzuat Dergisi**, 5 (55). Web: <http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm> adresinden 15 Ekim 2012’da
- Versan, V.(1986). **Kamu Yönetimi: Siyasi ve İdari Teşkilat** (9.Basım). İstanbul: Der Yayın.
- Waldman, D.A. (1994). The Contributions of TQM to A Theory of Work Performance. **Academy of Management Review**, 19 (3), 510-536.
- Waldo, D. (1955). **The Study of Public Administration**. Newyork: Random House Publish.

Web: [http://kutuphane.ankara.edu.tr/e\\_kitap\\_liste/CAF.pdf](http://kutuphane.ankara.edu.tr/e_kitap_liste/CAF.pdf) adresinden 15 Ekim 2012'de

Web: <http://www.efqm.org/en/> adresinden 04 Kasım 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.efqm.org/en/> adresinden 11 Ekim 2012'de alınmıştır.

Web: [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Turkish\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Turkish_2006.pdf) adresinden 13 Ağustos 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.eipa.nl/> adresinden 11 Ekim 2012'de alınmıştır.

Web: [http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03\\_The%20Application%20Guide%20for%20The%20Deming%20Prize%202012.pdf](http://www.juse.or.jp/e/deming/171/attachs/03_The%20Application%20Guide%20for%20The%20Deming%20Prize%202012.pdf) adresinden 02 Kasım 2012'de

Web: <http://www.kalder.org/> adresinden 05 Kasım 2012'de alınmıştır.

Web: [http://www.koyk.org/files/document/20111odul\\_kitabi.pdf](http://www.koyk.org/files/document/20111odul_kitabi.pdf) 6 Kasım 2012'de

Web: <http://www.nist.gov/baldrige/> adresinden 03 Kasım 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.oecd.org/fr/reformereg/34976533.pdf> adresinden 09 Ekim 2012'de

Web: <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/teknoloji.htm> 21 Temmuz 2012

Web: [mulkiye.byethost13.com/.../tkyvekamu\\_sektorundeuygulanablrgi.do...](http://mulkiye.byethost13.com/.../tkyvekamu_sektorundeuygulanablrgi.do...) adresinden 21.10.2012'de alınmıştır.

Web: [www.kalder.org](http://www.kalder.org) adresinden: 5 Eylül 2012'de alınmıştır.

Web: [www.meb.gov.tr](http://www.meb.gov.tr) adresinden 18 Haziran 2012'de alınmıştır.

Web: [www.tbmm.gov.tr/yayinlar/kamu\\_yonetimi\\_sempozyumu.pdf](http://www.tbmm.gov.tr/yayinlar/kamu_yonetimi_sempozyumu.pdf) 12 Ekim 2012'de

Web: [http://projeler.meb.gov.tr/pkmtr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=209%3Amilli-aitimi-gelitirme-projesi&catid=69%3AAtamamlanan-projeler&Itemid=84&lang=tr](http://projeler.meb.gov.tr/pkmtr/index.php?option=com_content&view=article&id=209%3Amilli-aitimi-gelitirme-projesi&catid=69%3AAtamamlanan-projeler&Itemid=84&lang=tr) adresinden 13 Ekim 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/Web+Content/MethodologiesModelsBusinessSelf-Assessmentmethodology!OpenDocument> adresinden 27 Ekim 2012'de alınmıştır.

Web: <http://www.opm.gov/news/michele-hunt-to-head-federal-quality-institute,788.aspx> adresinden 10 Ekim 2012'de alınmıştır.

Weber, M. (2011). **Bürokrasi ve Otorite** (3. Baskı). (Çev. H. B. AKIN). Ankara: Adres Yayınları No: 17. (Bu eser Weber'in *Wirtschaft und Gesellschaft* (1922) adlı



eserinden derlenen The Theory of Social and Economic Organization (1947) adlı eserin bir bölümü olarak çevrilmiştir).

Westbrook, C.F. and Knowles Jr, F.E. (1997). Managing Change. **Corrections Today**, 59 (4), 114-117.

Wilson, W. (1961). **İdarenin İncelenmesi** (Çev. N. Abadan). İstanbul: Türk Siyasî İlimler Derneği Yayınları Siyasî İlimler Serisi: 1. (Eserin orijinali 1887'de yayımlandı).

Wisniewski, M. (1996). Measuring Service Quality In The Public Sector: The Potential For SERVQUAL. **Total Quality Management & Business Excellence**, 7 (4), 357-366.

Yenel, F., Çolakoğlu, T. ve Demir, İ. (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. **Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, 2 (2). Web: <http://dergi.nigde.edu.tr/index.php/besyodergi/article/view/30> adresinden 15 Temmuz 2012'de alınmıştır.

Yenel, İ. F. ve İmamoğlu, A. F. (1998). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, III (4), 65-80.

Yetim, A. A. (1992). Yönetimde Başarı İçin Yönetici ve Özellikleri. **Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Dergisi**, 1 (2), 74-78.

Yetim, A. A. (1996). Spor Yönetiminde Sistem Yaklaşımı. **Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi** (Gazi Üniversitesi BESYO), 1 (1), 58-63.

Yetim, A. A. (2011). **Sosyoloji ve Spor**. Ankara: Berikan Yayınevi.

Yetim, A. A. ve Günay, M. (1992). Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi. **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8 (1), 1-8.

Yetim, A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 150. Web: [http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/150/yetim\\_senel.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/150/yetim_senel.htm) adresinden 14 Temmuz 2012'de alınmıştır.

- Yetim, A.A, İmamoğlu, A.F. ve Çimen, Z. (1998). Spor Yöneticilerinin İnsan İlişkilerinde Benimsedikleri Yaklaşımlar. **Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi**, III (3), 61-70.
- Yetim, A.A. ve Cengiz, R. (2010). **İletişim ve Spor**. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yetiş, N., Cebeci, Ö.Z., Türe, T.E., Eyller, M.A., Kar, A.K. ve Büyükdamgacı, G. (2002). **Avrupa Kalite Ödülü 2000 Kamu Sektörü Kategorisinde Türkiye'den İlk Başvuru: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknoloji Vakfı Yayınları.
- Yıldırım, F. (2012). **Yönetim**. Web: <http://fazliyildirim.com/pdf/theory5.pdf> adresinden 12 Temmuz 2012'de alınmıştır.
- Yıldız, G. (1994). **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayın No. 10.
- Yıldız, G. (1995). Kamu Yönetiminde Müşteri Tatmininin Ölçümü. **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri Cilt II**, Ankara: TODAİE Yayını, 77-87.
- Yıldız, S. (2003). Türkiye İş Kurumu ve Toplam Kalite Yönetimi. **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara: TODAİE Yayın no: 319, 63-78
- Yılmaz, O. (2001). *Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*. Ankara: DPT. Web: <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf> adresinden 09 Ekim 2012'de alınmıştır.
- Yükçü, S. (1999). **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**. İzmir: Anadolu Matba
- Zink, K. J. and Schmidt, A. (1998). Practice and Implementation of Self-Assessment. **International Journal of Quality Science**, 3 (2), 147-170.

## EKLER

### EK 1: Anket Formu

Değerli Kamu Çalışanı;

Gazi Üniversitesinde, kamu kurumlarının gelişimine katkı sağlamak amacıyla yapılan “**Kamu Kurumlarındaki Kalite Yönetiminin AB Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeliyle Kurumsal Özdeğerlendirme Kapsamında İncelenmesi**” adlı bilimsel bir çalışmada düşüncelerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

**Çalışanların duygu ve düşüncesi**, kurumların gelişmesinde **en önemli** unsurlardandır. Bu nedenle sizlerden, ad ve soyad belirtmeden hem kişisel bilgiler kısmında hem de Likert tipi dereceli ölçekte belirtilen ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, size en uygun seçeneği işaretleyerek belirtmenizi istiyoruz. Eksik veya hatalı doldurulmuş formları araştırmaya dahil etmek mümkün değildir. Bu sebeple formda yer alan her ifadenin karşısında bulunan şıklardan kendinize en uygun olanı işaretlemeniz yerinde olacaktır.

Formu doldurduktan sonra formu, zarfa koyup kapatarak ilgili kişiye teslim etmenizi bekliyoruz. Elde edilecek bütün bilgiler sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Eksik kaldığını düşündüğünüz veya ilave etmek istediğiniz düşünceleriniz için sayfaların boş veya arka kısımlarını kullanabilirsiniz.

Kamu kurumlarının gelişmesine değerli zamanınızı ayırarak içten katkıda bulunacağınızı ümit eder saygılar sunarım.

Murat KALFA  
Araştırma Görevlisi  
e-posta:mkalfa@gazi.edu.tr

Cinsiyetiniz : Bayan  Erkek

Yaşınız : .....

Medeni durumunuz : Evli  Bekâr  Dul/Boşanmış

Eğitim durumunuz : İlköğretim (İlk-Orta Okul)  Lise  Ön Lisans

Lisans  Y. Lisans  Doktora

Mezuniyet alanınız (Spor, Yönetim, İşletme, Eğitim v.b.) : .....

Bağlı bulunduğunuz birim: .....

Kurumdaki göreviniz : Memur  İşçi  Şef  Şube Müdürü

Üst düzey Yönetici  Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Bu kurumdaki hizmet süreniz : .....(Ay / Yıl)

Toplam hizmet süreniz : .....(Ay / Yıl)

Her hangi bir alanda hizmet içi eğitim aldınız mı? :Evet  Hayır

Kalite konusunda hizmet içi eğitim aldınız mı? :Evet  Hayır

Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz? :Evet  Hayır

| <b>Kurumumdaki yöneticiler,</b> |  | <b>Kesinlikle Katılmıyorum</b> | <b>Kısmen Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Kısmen Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle katılıyorum</b> |
|---------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------|-------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 1                               | kurumun misyonu (varoluş nedeni / özgörev), vizyonu (gelecekte nasıl olmak istediği) ve değerlerini (güven, saygı, kurum kültürü v.b.) geliştirerek kuruma yön verir.  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 2                               | kurumun yönetimi, başarısı ve değişimi için bir sistem (kurulu düzen) geliştirir ve uygular.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 3                               | kurumdaki çalışanları motive eder, destekler ve örnek birey olarak hareket eder.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 4                               | müşterek sorumluluk sağlamak için politikacı ve diğer paydaşlarla (personel, vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) etkili ilişkiler (paydaşlarla politikaların belirlenmesi, işbirliği ve çalışma grupları oluşturmak, farkındalık ve itibar oluşturmak) kurar ve yönetir. | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 5                               | Paydaşların (personel,vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) mevcut ve geleceğe yönelik ihtiyaçlarıyla ilgili bilgi toplayarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerini sistematik olarak inceler..   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 6                               | paydaşların (personel, vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) ihtiyaçlarını ve mevcut kaynakları dikkate alarak; strateji ve planlama geliştirir, gözden geçirir ve günceller.  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 7                               | strateji ve planlamayı, kurumun tüm birimlerinde uygular.  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 8                               | modernleşme ve yenilikleri planlar uygular ve tekrar gözden geçirir.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 9                               | insan kaynağını, strateji ve planlamaya uygun olarak şeffaf bir şekilde planlar, yönetir ve geliştirir. (örn: işe alım, atama, terfi, ücret, takdir, kariyer v.b.)   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 10                              | çalışanların yeterliliklerini, bireysel ve kurumsal amaçları uyumlu hale getirerek belirler, geliştirilir ve kullanır.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 11                              | açık iletişim geliştirerek ve yetkilendirerek, çalışanları işin tamamına dahil eder.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 12                              | paydaşlarla (vatandaş, sivil toplum kuruluşları, ilgili kurum ve kuruluşlar) temel işbirliği ilişkileri (ortak proje, yardımlaşma, bilgi ve deneyim transferi v.b.) geliştirir ve yürütür.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 13                              | vatandaşlarla işbirliği (etkin halkla ilişkiler uygulamaları) geliştirir ve yürütür.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 14                              | mali yapıyı yönetir. (Örn: Stratejik amaçlarla uyumlulaştırmak, bütçe şeffaflığı sağlamak, etkin şekilde yönetmek, yenilikçi sistemler kullanmak)  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 15                              | bilgi ve bilgi birikimini yönetir. (elde edilmesi, tasnifi, kullanılması, biriktirilmesi ve saklanması v.b)  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 16                              | kurumdaki teknoloji kullanımını (iş, iletişim, bilgi toplama, öğrenme, gelişme v.b.faaliyetler için) yönetir ve düzenli olarak geliştirir.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 17                              | tesisleri yönetir. (fiziki mekanlar, bina, ofis, donanım, ulaşım v.s.)   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 18                              | süreçleri (sorumlulukların dağıtımı; işlerin yapılması, sunumu ve takibi; çalışanlar ve dış paydaşların dahil edilmesi, kaynak tahsisi, yasal gereklilik ve düzenlemeler, değişim) devamlı olarak belirler, tasarlar, yönetir ve iyileştirir.  | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 19                              | hizmetleri vatandaş odaklı olarak geliştirir ve sunar.   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |
| 20                              | vatandaşları da dahil ederek süreçleri yeniler. (Örn: Yeniliklere engel olan unsurların belirlenmesi, analiz edilmesi ve ortadan kaldırılması)   | 1                              | 2                          | 3                 | 4                         | 5                             |

**EK 2**

T.C.

**ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI**

Personel Dairesi Başkanlığı

Sayı :B.13.0.PER.0.00.00.00/020/846

07/02/2012

Konu :Anket Uygulaması İçin İzin Verilmesi hk.

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜNE**

İlgi: 31/01/2012 tarihli ve 950 sayılı yazınız

Enstitünüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı Doktora öğrencisi Araştırma Görevlisi Murat KALFA'nın, "Kamu Kurumlarındaki Kalite Yönetiminin Ortak Değerlendirme Çerçevesi Modeliyle Kurumsal Özdeğerlendirme Kapsamında İncelenmesi" konulu doktora tezi için gerekli olan veri toplama çalışmasıyla ilgili olarak, Bakanlığımızda personel görüşlerini saptamaya yönelik anket çalışması yapabilmesi için gerekli müsaadenin verilmesi ile tüm Bakanlık personelinin ankete katılımının sağlanması ve anket sonuçlarının Başkanlığımıza gönderilmesi, 07/02/2012 tarihli ve 823 sayılı onayla uygun görülmüş olup, onay örneği ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Salim TURAN

Bakan a.

Personel Dairesi Başkanı V.

EK:

Ek-1 : Onay Örneği

Not: Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince elektronik imza ile imzalanmıştır.

**EK 3****T.C.  
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI  
Spor Genel Müdürlüğü**

Sayı : B.20.1.SGM.0.71.04.00-PE-05/  
Konu : Murat KALFA

05.03.2012 \* 02389

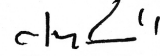
.../.../2012

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürlüğü)**

İlgi : 17.02.2012 tarih ve B.30.2.GÜN.0.44.72.00.1627 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınız ile Doktora Öğrenciniz Murat KALFA'nın Genel Müdürlüğümüz personeline yönelik olarak uygulamak istediği anket çalışması soruları incelenmiş olup, ilişkide bulunan tasdiklenmiş suretinin, Genel Müdürlük personelimize uygulanması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.



Ahmet AK  
Genel Müdür a.  
Personel ve Eğitim Daire Başkanı

EK: Anket (2 sayfa)