

**YURTKUR TRABZON YURDU MÜDÜRLÜĞÜNDE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİNE GEÇİŞTE ORTAYA ÇIKABİLECEK SORUNLARIN  
TESPİTİ AMACIYLA YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

**Ekrem CENGİZ \***

**Taner ACUNER \*\***

**Birdoğan BAKİ\*\*\***

**ÖZET**

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iş hayatının bütününde rekabeti, esnekliği, etkinliği geliştiren bir yönetim metodudur. TKY, üretim işletmelerine uygulanabileceği gibi hizmet işletmelerine de uygulanabilir bir yönetim biçimidir. Organizasyonun her seviyesinde, her faaliyeti, her departmanı ve her çalışanı kapsar. Çalışanların müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve değer üretebilmek için gerek birey gerekse takım halinde çalışmalarına olanak sağlayan kapsamlı bir yoldur.

Bu araştırmada, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu (Yurtkur) Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nde görev yapan personelin TKY ile ilgili düşünceleri değerlendirilmiştir. Buradan hareketle TKY'ye geçiş aşamasında olan bu kurumun karşılaşılabileceği sorunlar belirlenmeye çalışılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

**ABSTRACT**

Total Quality Management (TQM) is a way of managing to improve the effectiveness, flexibility and competitiveness of a business as a whole. It applies just as much to service industries as it does to manufacturing. It involves whole companies getting organized in every department, every activity and every single person at every level. It is a comprehensive way of working throughout the organization which allows all employees as individuals and teams to add value and satisfy the needs of the customer.

---

\* Yurtkur Trabzon Bölge Müdürlüğü, Trabzon

\*\* Doç.Dr, İşletme Bölümü, İİBF, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 61080, Trabzon

\*\*\* Yrd.Doç.Dr, İşletme Bölümü, İİBF, Karadeniz Teknik Üniversitesi, 61080, Trabzon

In this research, efforts are made to determine the view of personnel of Higher Education Credit and Dormitory Institution (HECDI) about TQM. In this way, problems areas can be determined before done.

**Keywords:** Total Quality Management, Higher Education Credit and Dormitory Institution.

## 1. Giriş

TKY; ana amacı sürekli olarak müşteri memnuniyetini sağlamak olan (Scharitzer-Korunka, 2000; 943; Kanji-Wallace, 2000; 979) ve ürünlerin, süreçlerin, hizmetlerin bir sistem dahilinde, geniş bir teknolojik yelpaze çerçevesinde sürekli geliştirilmesini sağlayan (Tetteroo, 2000; 123; Filippini, 1998; 2) birçok firmanın, dünya klası seviyesine çıkmasına yardım etmiş bir yönetim felsefesidir (Yusof-Aspinwall, 2000; 281). Bir yandan hem üretim aşamasında etkin kaynak kullanımıyla maliyetlerin düşürülmesine çalışırken, öte yandan da mamul kalitesini artırarak işletmenin kârlılığını artırmaktadır (Proto-Supino, 2000; 767). Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra Deming (1964), Juran (1986), Ishikawa (1985)'nin öncülüğünde ortaya çıkmıştır (Bisgaard, 2000; 295).

TKY işletmelerin stratejik kararlarının küçük bir parçası olarak düşünülmemelidir. TKY işletmelerin her bölümünü, her çalışanı, her süreci kapsayan temel bir stratejidir (Orive, 2000; 761). Fakat TKY'nin rekabet avantajı sağlayan bir araç olabilmesi için bu aracın işletmelerin stratejik seviyesinde düşünülüp kurulması ve kullanılması gerekir. Çünkü; rekabet avantajı stratejik seviyede başlar ve önem kazanır. TKY'de dikkat edilmesi gereken temel konular; müşteri odaklılık, liderlik, sürekli iyileştirme, sorumlulukları paylaşma ve geliştirme, hızlı cevap, dizayn kalitesi ve önleme, uzun dönemli bakış, gerçeklerle yönetim ve işbirliğini güçlendirmektir (Hodgetts, 1996; 5; Samson-Terziovski, 1999; 393).

Türkiye'de 1980'lerde ilk olarak özel sektör tarafından rağbet görmeye başlayan TKY 1990'larda kamu kurumları tarafından da rağbet görmeye başlamıştır. Bu kurumlardan biride Yurtkur'dur. Yurtkur bir taraftan kamu yönetiminin yaşadığı genel sorunları, tıkanıklıkları, eksiklikleri ve aksaklıkları kendi bünyesinde yaşarken, diğer taraftan tüm kamu yönetiminin ihtiyaç duyduğu yeni kamu yönetim yaklaşımları, yeni çözüm arayışları, yeniden yapılandırma modellerine diğer kamu örgütleri gibi ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, TKY'yi bünyesinde uygulamaya başlayan Yurtkur'un karşılaşılabileceği sorun alanlarını tespit etmek, proaktif bir yaklaşım tarzı olacak ve Yurtkur'da kalite bilincinin yerleşmesine yardımcı olacaktır.

## 2. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacı; Yurtkur'da TKY uygulamasında ortaya çıkabilecek sorunların personel tutumunun ölçümü yoluyla belirlenerek bu sorunların en kolay, akılcı ve hızlı bir şekilde çözülebilmesi için yol göstermek ve yöntem belirlemektir. Ve bu sayede TKY'nin Yurtkur bünyesinde yerleşmesinde yardımcı olmaktadır.

Bu araştırmada belirlenmek istenen araştırma soruları şunlardır:

- 1) Personel tutum anketindeki 18 sorunun (Faktörün) her birine verilen cevapların dağılımları nasıldır?
- 2) Personelin iş tatmini seviyesi ve personel tutum anketindeki 18 sorunun (Faktörün) her birine verilen cevaplar, demografik değişkenler olan; cinsiyet, kıdem ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- 3) Personelin iş tatmini seviyesi ile, personel tutum Anketindeki 18 sorunun (Faktörün) her birine verilen cevap arasında tek tek bir ilişki var mıdır? Varsa hangi yöndedir ve derecesi nedir?
- 4) Personelin iş tatmini seviyesi, personel tutum faktörleriyle ilişkilendirilerek genel bir formül geliştirilebilir mi?

Araştırmanın ana kütesini Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü Personeli olan 134 kişi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bulunan 134 kişiden 125'ine ulaşılabılmış ve anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Yurtkur'da görev yapan personele uygulanacak bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun oluşturulmasında KOVANCI (2001), AKIN(2001) ve YOLCUOĞLU(2001) çalışmalarından yararlanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; personelin kıdem, cinsiyet ve eğitim durumunu belirlemeye yönelik demografik değişkenlerle ilgili toplam 3 soru mevcuttur. İkinci bölümde ise konu ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmaların taranması sonucunda, Yurtkur personelinin TKY uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunları belirlemek amacıyla, iş tutumları ile ilgili bilgiler istenmektedir. İkinci bölümde iş tatmini (1 soru) ve personel tutumuyla ilgili (18 soru) toplam 19 soru bulunmaktadır. Sorulara verilecek cevaplar için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Personel tutum anketindeki 18 soruda seviyesi belirlenmek istenen faktörler TKY'nin alt bileşenleri olup, araştırmanın değerlendirme kısmında personel tutum anketindeki 18 soru bu faktörlerle adlandırılarak yorumlanacaktır. Bunlar:

- SORU 1: Misyon, vizyon, hedef ve amaç faktörü
- SORU 2: Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü
- SORU 3: Organizasyonel kültür faktörü

- SORU 4: Katılımcılık faktörü
- SORU 5: Ekip çalışması faktörü
- SORU 6: Haberleşme ve iletişim faktörü
- SORU 7: Karar alma süreci faktörü
- SORU 8: İş eğitimi faktörü
- SORU 9: Ödüllendirme ve terfi faktörü
- SORU 10: Yeni fikirlere değer verilmesi faktörü
- SORU 11: Denetleme faktörü
- SORU 12: Sorunların çözülmesi faktörü
- SORU 13: Araç, gereç ve fiziki şartlar faktörü
- SORU 14: Personelin nitelik ve nicelik faktörü
- SORU 15: Çatışma ve uyumsuzluk faktörü
- SORU 16: Müracaatçı izlenim faktörü
- SORU 17: Yetki ve sorumluluk faktörü
- SORU 18: Organizasyonel yapı faktörü

Elde edilen bilgiler SPSS 11.0 for Windows paket programına girilmiş ve istatistiksel işlemler bu bilgisayar programında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorularının tespiti için personelin ölçeklerden aldıkları puanlar kullanılmıştır. Birinci araştırma sorusu çapraz tablolar aracılığıyla belirtilmiştir. İkinci araştırma sorusunun sınanması için tek faktörlü varyans analizi ve t-testinden yararlanılmıştır. İkinci araştırma sorusunda iş tatmini ve personel tutum anketindeki 18 faktör ayrı ayrı bağımlı değişken olarak kabul edilip, bağımsız değişkenler olarak kabul edilen demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, eğitim durumu)'e göre nasıl bir farklılık gösterdiği ele alınmıştır. Üçüncü araştırma sorusuna ilişkin incelemede, ilişkinin olup olmadığını tespit için Pearson korelasyon katsayısı, ilişkinin derece ve yüzdesi için determinasyon katsayısı ( $R^2$ ) kullanılmıştır. Ayrıca bu regresyon analizinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmış ve 0.05 anlamlılık düzeyinde F değeri verilmiştir. En son olarak, personel tutum anketindeki 18 faktörün (bağımsız değişkenin) toplu olarak iş tatmini bağımlı değişkeni üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu değişkenlerle iş tatmini arasındaki ilişkilere dayanarak, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne ait bir iş tatmini formülü geliştirilmiştir. Bu işlem SPSS'de çoklu doğrusal regresyon analiziyle gerçekleştirilmiştir. Bu analizde, yalnızca bağımlı değişken üzerinde önemli etkilere sahip değişkenleri formüle katan aşamalı (stepwise) regresyon alt analizi kullanılmıştır. SPSS 11.0 for Windows'da elde edilen çıktılar, araştırmada direkt verilmemiş, gerekli olan çıktı sonuçları özetlenerek belirtilmiştir. İstatistiki yorumlamada anlamlılık düzeyi 0.05 alınmıştır.

### **3. Bulgular**

Araştırma sonucu elde edilen bulgular iki temel başlık altında ele alınmıştır. Birinci bölümde, personel tutum anketine dahil olan çalışanların sosyo-

demografik özellikleri irdelenmiş, ikinci bölümde ise personel tutum anketindeki çalışanların kuruma yönelik düşüncelerini içeren 18 soru, araştırma sorularını cevaplayacak tarzda ele alınmıştır.

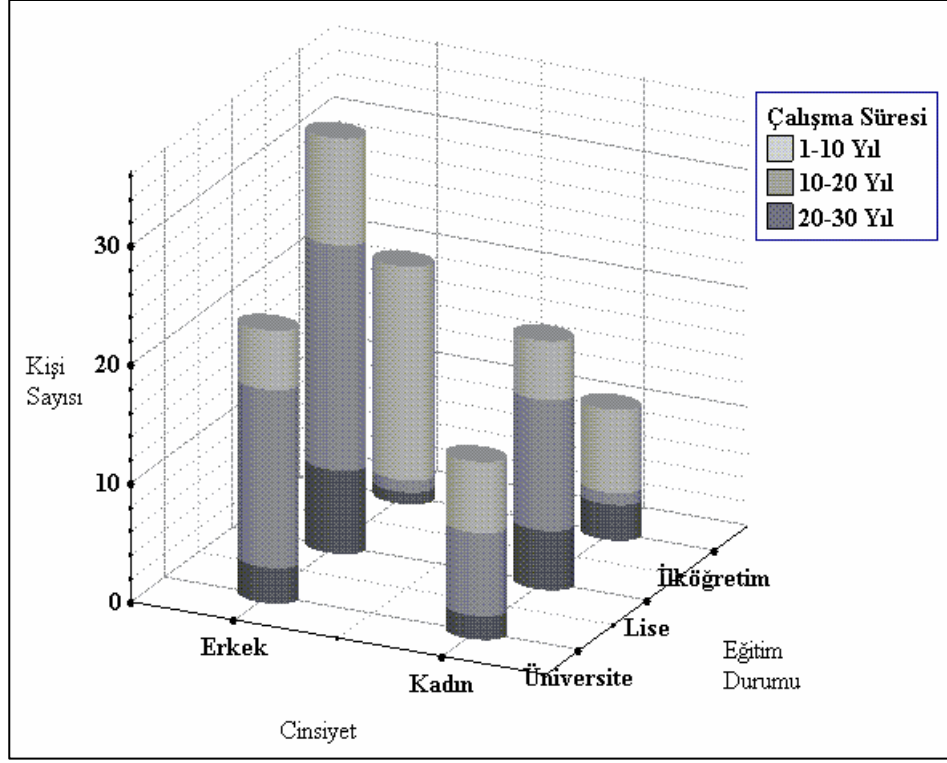
### 3.0.Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 1’de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu erkek&lise& 20-30 yıl alt gurubuna girmektedirler.

Tablo 1. Çalışanların Sosyo-Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Kıdem	Eğitim Durumu			Toplam	
		İlköğretim	Lise	Üniversite		
Erkek	1-10 Yıl	18 (% 14,4)	9 (% 7)	5 (% 4)	32 (% 25)	78 % 62
	10-20 Yıl	1 (% 0,8)	19 (% 15,2)	15 (% 12)	35 (% 28)	
	20-30 Yıl	1 (% 0,8)	7 (% 5,6)	3 (% 2)	11 (% 8,8)	
Bayan	1-10 Yıl	7 (% 5,6)	5 (% 4)	6 (% 4,8)	18 (% 14)	47 % 38
	10-20 Yıl	1 (% 0,8)	11 (% 8,8)	7 (% 5,6)	19 (% 15)	
	20-30 Yıl	3 (% 2)	5 (% 4)	2 (% 1,6)	10 (% 8)	
<b>Toplam</b>		<b>31 (% 24)</b>	<b>56 (% 44)</b>	<b>38 (% 30)</b>	<b>125 (% 100)</b>	

Toplam 125 denek bulunmakta olup, bunların alt guruplara göre dağılımı Grafik 1’de daha rahat görülebilmektedir.

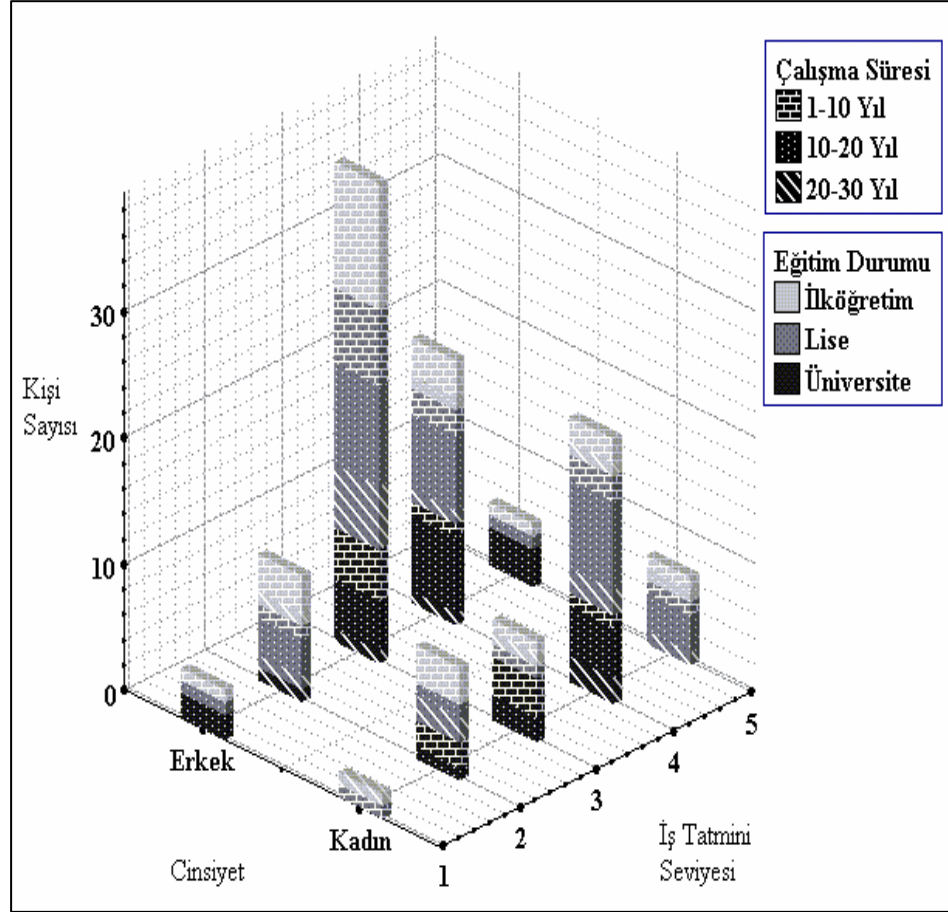


Grafik 1. Çalışanların Sosyo-Demografik Durumları

### 3.1. Çalışanların İş Tatmini Seviyesi Dağılımı Sonuçları

Tablo 2. Çalışanların İş Tatmini Seviyesi Dağılımı

CİNSİYET	EĞİTİM	KIDEM	İŞ TATMİNİ SEVİYESİ					TOPLAM
			1	2	3	4	5	
			Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	
Erkek	İlköğretim	1-10 Yıl	% 5,5	% 5,5	% 66,6	% 16,9	% 5,5	% 100
		10-20 Yıl	-	% 100	-	-	-	% 100
		20-30 Yıl	-	-	% 100	-	-	% 100
	Lise	1-10 Yıl	-	-	% 66,6	% 11,1	% 22,3	% 100
		10-20 Yıl	% 10,5	% 10,5	% 37	% 31,5	% 10,5	% 100
		20-30 Yıl	-	% 28,5	% 28,5	% 43	-	% 100
	Üniversite	1-10 Yıl	-	% 40	% 40	% 20	-	% 100
		10-20 Yıl	-	% 20	% 40	% 26,6	% 13,4	% 100
		20-30 Yıl	-	-	% 100	-	-	% 100
Bayan	İlköğretim	1-10 Yıl	-	% 43	% 28,5	% 28,5	-	% 100
		10-20 Yıl	-	-	-	-	% 100	% 100
		20-30 Yıl	-	-	% 33,3	% 33,3	% 33,3	% 100
	Lise	1-10 Yıl	-	% 20	-	% 40	% 40	% 100
		10-20 Yıl	% 9,1	-	-	% 90,9	-	% 100
		20-30 Yıl	-	-	% 20	% 80	-	% 100
	Üniversite	1-10 Yıl	-	% 16,6	% 50	% 16,6	% 16,6	% 100
		10-20 Yıl	% 14,4	-	% 42,8	% 42,8	-	% 100
		20-30 Yıl	-	-	% 50	% 50	-	% 100
	TOPLAM			% 4	% 12,8	% 40	% 33,6	% 9,6
CİNSİYET	% Erkek		% 3,8	% 14,1	% 50	% 23,1	% 9	%100
	% Bayan		% 4,3	% 10,6	% 23,4	% 51,1	% 10,6	%100
EĞİTİM	% İlköğretim		% 3,2	% 16,1	% 51,6	% 19,4	% 9,7	%100
	% Lise		% 5,4	% 8,9	% 28,6	% 46,4	% 10,7	%100
	% Üniversite		% 2,6	% 15,8	% 47,4	% 26,3	% 7,9	%100
KIDEM	% 1-10 Yıl		% 2	% 16	% 50	% 20	% 12	%100
	% 10-20 Yıl		% 7,4	% 11,1	% 29,6	% 42,6	% 9,3	%100
	% 20-30 Yıl		% 0	% 9,5	% 42,9	% 42,9	% 4,8	%100



Grafik 2 . Çalışanların İş Tatmini Seviyelerinin Dağılımı

Çalışanların iş tatmini seviyesini belirlemeye yönelik soruya verdiği cevapların dağılımına bakıldığında, % 4'nün çok düşük, % 12,8'sinin düşük, % 40'nın orta, % 33,6'sının yüksek ve % 9,6'sının çok yüksek şeklinde puanlama verdiği görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların büyük çoğunluğunun iş tatmini seviyesi orta düzeydedir. Dağılıma cinsiyet açısından bakıldığında erkeklerin % 23,1'nin iş tatmininin yüksek düzeyde, % 9'unu da çok yüksek seviyede olduğu; bayanların ise % 51,1'nin iş tatmini derecesinin yüksek, % 10,6'sının da çok yüksek seviyede bulunduğu görülmektedir. Diğer taraftan erkeklerin çoğunluğu (% 50) orta, bayanların çoğunluğu ise (% 51,1) yüksek iş tatminine sahiptir. Dolayısıyla bayanların işlerinden daha çok tatmin oldukları söylenebilir. Dağılıma eğitim durumu açısından bakıldığında, ilköğretim mezunlarının çoğunluğunun (% 51,6) orta, lise mezunlarının çoğunluğunun (% 46,4) yüksek düzeyde ve üniversite mezunlarının çoğunluğunun (% 47,4) orta düzeyde iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla lise



mezunlarının iş tatmini seviyesinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu söylenebilir. Dağılıma kıdem açısından bakıldığında, 1-10 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (% 50) orta, 10-20 yıl kıdeme sahip olanların çoğunluğu (% 42,6) yüksek ve 20-30 yıl arası kıdeme sahip olanların çoğunluğu (% 42,9) orta ve yüksek düzey iş tatminine sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla 1-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar hariç diğerlerinin iş tatminlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.2. Personel Tutum Anketindeki 18 Soruya (Faktöre) İlişkin Verilen Cevapların Dağılımları

Tablo 3. Personel Tutumuyla İlgili Verilen Cevapların Dağılımı

FAKTÖR	FAKTÖR DERECESİ				
	1	2	3	4	5
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tam Katılıyorum
Misyon, Vizyon, Hedef, Amaç Faktörü	% 8	% 22,4	% 17,6	% 37,6	% 14,4
Yönetim Şekli ve Liderlik Faktörü	% 7	% 20	% 26,4	% 28	% 18,4
Organizasyonel Kültür Faktörü	% 10,4	% 28	% 16	% 30,4	% 15,2
Katılımcılık Faktörü	% 11,2	% 29,6	% 13,6	% 27,2	% 18,4
Ekip Çalışması Faktörü	% 18,4	% 16,8	% 13,6	% 27,2	% 24
Haberleşme ve İletişim Faktörü	% 8	% 18,4	% 14,4	% 32,8	% 26,4
Karar Alma Süreci Faktörü	% 23,2	% 18,4	% 20,8	% 20,8	% 16,8
İş Eğitimi Faktörü	% 20	% 15,2	% 23,2	% 24	% 17,6
Ödüllendirme ve Terfi Faktörü	% 28,8	% 18,4	% 11,2	% 24,8	% 16,8
Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü	% 14,4	% 27,2	% 24	% 21,6	% 12,8
Denetleme Faktörü	% 17,6	% 17,6	% 16,8	% 33,6	% 14,4
Sorunların Çözülmesi Faktörü	% 16	% 25,6	% 14,4	% 24,8	% 19,2
Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü	% 19,2	% 16	% 13,6	% 27,2	% 24
Personelin Nicelik ve Nitelik Faktörü	% 12	% 24,8	% 15,2	% 24,8	% 23,2
Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü	% 11,2	% 14,4	% 16	% 28	% 30,4
Müracaatçı İzlenim Faktörü	% 7,2	% 11,2	% 34,4	% 36,8	% 10,4
Yetki ve Sorumluluk Faktörü	% 16	% 23,2	% 16	% 31,2	% 13,6
Organizasyonel Yapı Faktörü	% 16	% 17,6	% 25,6	% 24,8	% 16

### 3.3. Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 4 : Tek Faktörlü Varyans Analizi Sonuçları

FAKTÖR	Demografik Değişkenler	t	F	P	Anlamlı Fark
İş Tatmini Faktörü	Cinsiyet	1,946	-	0,054	Yok
	Eğitim	-	1,495	0,228	Yok
	Kıdem	-	0,337	0,714	Yok
Miyon, Vizyon, Hedef, Amaç Faktörü	Cinsiyet	2,007	-	0,47	Yok
	Eğitim	-	0,743	0,478	Yok
	Kıdem	-	0,15	0,985	Yok
Yönetim Şekli ve Liderlik Faktörü	Cinsiyet	1,196	-	0,234	Yok
	Eğitim	-	3,417	0,036	Var
	Kıdem	-	1,082	0,342	Yok
Organizasyonel Kültür Faktörü	Cinsiyet	2,275	-	0,025	Var
	Eğitim	-	2,016	0,138	Yok
	Kıdem	-	0,436	0,648	Yok
Katılımcılık Faktörü	Cinsiyet	2,622	-	0,1	Yok
	Eğitim	-	0,191	0,827	Yok
	Kıdem	-	0,339	0,713	Yok
Ekip Çalışması Faktörü	Cinsiyet	0,107	-	0,915	Yok
	Eğitim	-	0,605	0,547	Yok
	Kıdem	-	0,728	0,485	Yok
Haberleşme ve İletişim Faktörü	Cinsiyet	2,964	-	0,004	Var
	Eğitim	-	0,54	0,584	Yok
	Kıdem	-	0,365	0,695	Yok
Karar Alma Süreci Faktörü	Cinsiyet	3,386	-	0,01	Var
	Eğitim	-	0,823	0,442	Yok
	Kıdem	-	0,073	0,93	Yok
İş Eğitimi Faktörü	Cinsiyet	2,906	-	0,004	Var
	Eğitim	-	0,446	0,641	Yok
	Kıdem	-	4,637	0,011	Var
Ödüllendirme ve Terfi Faktörü	Cinsiyet	1,521	-	0,131	Yok
	Eğitim	-	1,012	0,366	Yok
	Kıdem	-	1,014	0,304	Yok
Yeni Fikirlerle Değer Verilmesi Faktörü	Cinsiyet	2,259	-	0,026	Var
	Eğitim	-	0,776	0,462	Yok
	Kıdem	-	0,163	0,85	Yok
Denetleme Faktörü	Cinsiyet	1,032	-	0,304	Yok
	Eğitim	-	0,286	0,752	Yok
	Kıdem	-	0,575	0,564	Yok
Sorunların Çözülmesi Faktörü	Cinsiyet	2,213	-	0,029	Var
	Eğitim	-	0,104	0,901	Yok
	Kıdem	-	1,766	0,175	Yok
Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü	Cinsiyet	0,786	-	0,434	Yok
	Eğitim	-	1,538	0,219	Yok
	Kıdem	-	0,806	0,449	Yok
Personelin Nicelik ve Nitelik Faktörü	Cinsiyet	1,837	-	0,069	Yok
	Eğitim	-	1,412	0,248	Yok
	Kıdem	-	1,939	0,148	Yok
Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü	Cinsiyet	0,757	-	0,45	Yok
	Eğitim	-	0,539	0,585	Yok
	Kıdem	-	0,421	0,657	Yok
Müracaatçı İzlenim Faktörü	Cinsiyet	1,054	-	0,294	Yok
	Eğitim	-	2,852	0,062	Yok
	Kıdem	-	0,765	0,467	Yok
Yetki ve Sorumluluk Faktörü	Cinsiyet	2,055	-	0,042	Var
	Eğitim	-	0,02	0,98	Yok
	Kıdem	-	0,2	0,819	Yok
Organizasyonel Yapı Faktörü	Cinsiyet	4,490	-	0,000	Var
	Eğitim	-	2,534	0,084	Yok
	Kıdem	-	0,543	0,593	Yok

Yönetim şekli ve liderlik tarzı faktörü seviyesi demografik değişken olan eğitim değişkeninin alt guruplarında farklı gurup ortalamasına sahiptir. Yapılan Levene F testinde gurup varyanslarının homojen olmadığı tespit edilmiş olup, çok alt guruplu karşılaştırmalardan Dunnett C testi kullanılmış ve gurup ortalamaları arasındaki farkın ilköğretim-lise ve üniversite-lise alt gurupları arasında olduğu görülmüştür (İlköğretim=3,03; lise=3,61; üniversite=3,08)

İş Eğitimi Faktörü Seviyesi, demografik değişkenlerden kıdem değişkeninin alt guruplarında farklı gurup ortalamasına sahiptir. Bu değişkene ilişkin yapılan Levene F testinde gurup varyanslarının homojen olduğu tespit edilmiş olup, çok alt guruplu karşılaştırmalardan Scheffe testi kullanılmıştır. İş eğitimi faktörü seviyesinin kıdem değişkeninin (1-10 yıl)-(10-20 yıl) ve (1-10 yıl)-(20-30 yıl) alt gurupları arasında farklı ortalamalara sahip olduğu görülmüştür (1-10 yıl=2,6; 10-20 yıl=3,28; 20-30 yıl=3,48)

Ayrıca şu faktörlere verilen cevapların ortalama değerleri, cinsiyet demografik değişkenine yani deneklerin erkek veya bayan olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedirler: Organizasyonel kültür Faktörü (Erkek:2,92, Bayan:3,45); haberleşme ve iletişim faktörü (Erkek:3,26, Bayan:3,94); karar alma süreci faktörü (Erkek:2,58, Bayan:3,43); iş eğitimi faktörü (Erkek:2,77, Bayan:3,49); yeni fikirlere değer verilmesi faktörü (Erkek:2,72, Bayan:3,23); sorunların çözülmesi faktörü (Erkek:2,85, Bayan:3,4); yetki ve sorumluluk faktörü (Erkek:2,85, Bayan:3,34) ve organizasyonel yapı faktörü (Erkek:2,69, Bayan:3,7).

### 3.4. Personelin İş Tatmini Seviyesi İle Personel Tutum Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları

FAKTÖR	Pearson r	Determinasyon Katsayısı R <sup>2</sup>	Anova Değeri F	Anlamlılık Düzeyi P
Misyon, Vizyon, Hedef, Amaç Faktörü	0,493	0,243	39,459	0,000
Yönetim Şekli ve Liderlik Faktörü	0,593	0,352	66,79	0,000
Organizasyonel Kültür Faktörü	0,621	0,385	77,668	0,000
Katılımcılık Faktörü	0,511	0,262	43,577	0,000
Ekip Çalışması Faktörü	0,589	0,348	65,509	0,000
Haberleşme ve İletişim Faktörü	0,445	0,198	30,398	0,000
Karar Alma Süreci Faktörü	0,485	0,235	37,777	0,000
İş Eğitimi Faktörü	0,613	0,376	74,129	0,000
Ödüllendirme ve Terfi Faktörü	0,485	0,235	37,812	0,000
Yeni Fikirlere Değer Verilmesi Faktörü	0,541	0,292	50,77	0,000
Denetleme Faktörü	0,568	0,322	58,479	0,000
Sorunların Çözülmesi Faktörü	0,467	0,218	34,317	0,000
Araç, Gereç ve Fiziki Şartlar Faktörü	0,432	0,186	28,143	0,000
Personelin Nicelik ve Nitelik Faktörü	0,346	0,12	16,728	0,000
Çatışma ve Uyuşmazlık Faktörü	0,338	0,114	15,861	0,000
Müracaatçı İzlenim Faktörü	0,454	0,206	31,984	0,000
Yetki ve Sorumluluk Faktörü	0,452	0,205	31,652	0,000
Organizasyonel Yapı Faktörü	0,562	0,316	56,757	0,000

Tablo 5’teki Pearson korelasyon katsayısında görüldüğü gibi 18 faktörün hepsinin, iş tatmini seviyesi ile pozitif yönlü orta düzeyde doğrusal bir ilişkisi vardır. Determinasyon katsayısı ise, iş tatmini seviyesindeki değişimin ne kadarının bu faktörler tarafından açıklandığını göstermektedir

### 3.5. Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğüne Ait İş Tatmini Formülü

Tablo 6 :İş Tatmininin Yorumlanmasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	0,515	0,197	-	2,614	0,10	-	-
Organizasyonel Kültür Faktörü $F_1$	0,138	0,050	0,138	2,730	0,07	0,621	0,243
İş Eğitimi Faktörü $F_2$	0,237	0,041	0,342	5,823	0,00	0,613	0,471
Ekip Çalışması Faktörü $F_3$	0,171	0,040	0,259	4,287	0,00	0,589	0,366
Müracaatçı İzlenim Faktörü $F_4$	0,169	0,052	0,185	3,256	0,001	0,454	0,286
Yönetim Şekli Faktörü $F_5$	0,166	0,052	0,207	3,214	0,002	0,593	0,283
<b>R= 0,826 R<sup>2</sup>=0,682 F=51,112 p=0,000</b>							

Tablo 6’daki **B** değerleri kısmi regresyon katsayılarını vermekte ve formüldeki değişkenlerin eğimlerini göstermektedir.  $\beta$  ise standardize edilmiş regresyon katsayıları olup, bağımlı değişkene ilişkin görece önem sıralarını yorumlamakta yardımcı olmaktadır.  $\beta$ ’ya baktığımızda en önemli faktör iş eğitimi faktörü olup, diğerleri ise sırasıyla; ekip çalışması faktörü, yönetim şekli faktörü, müracaatçı izlenim faktörü ve organizasyonel kültür faktörüdür. **t** ve **p** ise regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarıdır. Görüldüğü gibi regresyon katsayısı sonuçları 0.05 anlamlılık düzeyinde kabul edilebilir. **r** ise pearson korelasyon katsayısıdır. İkili korelasyonda faktör önem sıralaması  $F_1, F_2, F_5, F_3, F_4$  iken kısmi korelasyonda faktör önem sırası  $\beta$ ’nın sonucuyla aynı çıkmaktadır ( $F_2, F_3, F_5, F_4, F_1$ ). **R** bağımsız değişkenlerin (burada 5 faktörün) toplu olarak iş tatmini üzerindeki regresyon katsayısı olup burada 0,826’dır. **R<sup>2</sup>** bağımsız değişkenlerin, iş tatminindeki toplam varyansın yaklaşık yüzde kaçını birlikte açıkladıklarını gösteren determinasyon katsayısıdır ve burada % 68,2’dir. **F** ve **p** ise bu regresyon ve determinasyon katsayılarının anlamlılığını gösteren tek faktörlü varyans analizi sonuçlarıdır ve görüleceği gibi 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır.

Personel tutum anketinde iş tatmini üzerinde etkisi araştırılan 18 faktör varken çoklu doğrusal regresyon analizinde yalnızca bağımlı değişken üzerinde önemli etkilere sahip değişkenleri formüle katan aşamalı regresyon analizi kullanılmıştır. Böylece formüle etkisi fazla olan faktörler seçilmiştir ve 5 faktöre indirgenmiştir.

Yukarıdaki tablodan aşağıdaki eşitlik çıkarılır.

$$\text{İŞ TATMİNİ} = 0,515 + 0,138 F_1 + 0,237 F_2 + 0,171 F_3 + 0,169 F_4 + 0,166 F_5$$

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğü'nde çalışan personelin TKY yaklaşımına dair düşünceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar ve öneriler aşağıda verilmektedir:

Araştırma kapsamında, Yurtkur Trabzon Yurdu Müdürlüğünde çalışan personelin % 62'si erkek, % 38'i bayan olup % 24'ü ilköğretim, % 44'ü lise ve % 30'u üniversite mezunudur. Personelin % 39'nun kurumda çalışma süresi (kıdem) 1-10 yıl arası, % 43'nün 10-20 yıl arası ve % 16,8'nin 20-30 yıl arasıdır. Sonuç olarak; geneli lise mezunu genç çalışanlara sahip bir kurumdur. Genç personele sahip olması bir avantajken, eğitim seviyesinin düşük olması TKY açısından bir dezavantajdır. Çalışanların çoğu erkek olmasına karşın bu TKY açısından bir sorun çıkarmaz.

Çalışanların iş tatmini seviyesine bakıldığında, çoğunluğun (% 83,2) orta düzey ve yukarısında bir iş tatminine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 2). Bunun nedeni Türkiye koşullarındaki genel kriz durumu olabilir. Bilindiği gibi devlet daireleri özel sektöre nazaran daha güvenli ve sürekli kazanç sağlamaktadır. Ayrıca milyonlarca işsiz üniversite mezununu da gören çalışanlar durumlarından göreceli olarak memnuniyet duymaktadırlar.

Kurumda vizyon, misyon, hedef ve amaçlar bilinir ve onlarla yaşanır sorusuna "Katılıyorum" ve "Tam Katılıyorum" şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 52'dir (Tablo 3). TKY açısından bu sonucun olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü; çalıştıkları kurumun toplumsal fonksiyonunu bilmeyen personelin kuruma hiçbir pozitif katkısı olamaz. Çalışanlara kurumun hedef ve amaçlarını, vizyon ve misyonunu her fırsatta anlatmak, hatta ezberletmek gereklidir. Bunun için üst yönetime büyük görevler düşmektedir.

Yönetim şekli ve liderlik tarzı yol gösterici ve katılımcılığı güçlendiricidir sorusuna "Katılıyorum" ve "Tam Katılıyorum" şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 46,4'tür (Tablo 3). Dolayısıyla yönetimden memnun oldukları söylenebilir. Ve bu TKY'nin kurumda yerleşmesinde lokomotif faktör olacaktır. Kurumda TKY'nin var olduğunu söyleyebilmek için gerekli olan bu faktörü gerçekleştirebilmek için yönetici pozisyonunda olan personele TKY'nin yönetim tarzı konusunda eğitim verilmeli ve takibi yapılmalıdır.

Kurumda güvene dayalı bir organizasyonel kültürün mevcut olduğu sorusuna "Katılıyorum" ve "Tam Katılıyorum" şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 45,6'dır (Tablo 3). TKY açısından olumlu sayılabilecek bu durum, TKY kültürünü organizasyonel kültürle birleştirerek daha da olumlu

hale getirilebilir. TKY kültürünün kurumda egemen olabilmesi için, kültürün alt elemanları çalışanlara zaman içinde öğretilmeli ve uygulamalı bir eğitim sistemi içinde gösterilmelidir. Zaman isteyen bir olgu olduğu için ne kadar erken başlanırsa kârdır.

Kurumda katılımcılığın etkin olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 45,6’dır (Tablo 3). TKY açısından olumlu sayılabilecek bu durum üst yönetimin desteğiyle geliştirilebilir. Katılımcılığın uygulanabilmesi için çalışanların belli bir eğitim düzeyinde olmaları veya en azından yaptıkları işlerde iyi olmaları gerekmektedir.

Kurumda ekip çalışmasının mevcut olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 51,2’dir (Tablo 3). Fakat bu ekip çalışmaları organize edilmiş bir ekip çalışması olmayıp, çalışanların kendi iyi niyetli arkadaşlık ilişkilerine ve dayanışmaya dayanmaktadır. Bu çabalar koordine edilmeli ve yönlendirilmelidir. TKY için gerekli olan bu faktör, kurumda farklı bir biçimde de olsa da mevcuttur. Ama iyi bir yönlendirmeye mükemmele ulaşılabilir.

Kurumda etkili bir haberleşme ve iletişim sisteminin bulunduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 59,2’dir (Tablo 3). Fakat bilgiler genelde dedikodu müessesesi vasıtasıyla yayılmakta ve bazen bu bilgilerde eksiklikler ve yanlışlıklar olmaktadır. TKY’de açık ve yüz yüze iletişim vardır. Ama kurum çalışanları farklı ve yanlış bir sistem de olsa bütün bilgileri dedikodu müessesesi vasıtasıyla alabildikleri için bu oluşumdan memnun gözükmektedirler.

Kurumda karar alma süreçlerine katılımın olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 37,6’dır (Tablo 3). Katılımcılık faktörüyle etkileşimli olan bu faktör, doğru kararların alınabilmesi için gereklidir. TKY açısından kurum için olumsuz sayılabilecek bu sonucun acilen düzeltilmesi ve çalışanların alınan kararlara ortak olması sağlanmalıdır. Çalışanlar karar alma süreçlerine katılacak olursa alınan kararların arkasında daha kuvvetli duracaklar ve onu sahipleneceklerdir.

Kurumda, eğitime önem verilir sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 41,6’dır (Tablo 3). TKY açısından olumsuz olan bu durum, eğitim konuları çeşitlendirilerek daha da verimli hale getirilebilir. İş eğitiminin yanı sıra çalışanlara işlerinde yardımcı olabilecek kültürel bilgilerde verilmelidir ve yapıcı olmaya teşvik edilmelidir.

Kurumda, ödüllendirme ve terfi sisteminin gerçek performansa göre yapıldığı sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 41,6’dır (Tablo 3). TKY açısından olumsuz olan bu durumun bir an önce düzeltilmesi hükümete düşmektedir. Çünkü; bütün kamu

personelini ilgilendiren bu durum ancak köklü kamusal reformlar yoluyla düzeltilebilir. Bu sorunu çözmek için bütün kamu yükselme ve terfi sistemi test imtihanlarıyla yapılmalı ve mülakat kesinlikle kaldırılmalıdır. Aksi takdirde kangren haline gelen bu yıkıcı sorun çözülemez..

Kurumda yeni fikir ve düşüncelere değer verilir sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 34,4’tür (Tablo 3). TKY açısından son derece olumsuz olan bu durum düzeltilmediği takdirde TKY’nin sürekli gelişme ilkesinin uygulanması imkansız olacaktır. Her türlü ilerleme ve gelişmenin temelinde yeni ve yapıcı fikirlere değer verilmesi ve desteklenmesi vardır. Bunun olmadığı yerde, şu anki Türkiye’nin içinde bulunduğu sıkıntılı durum oluşacaktır.

Denetlemede eşitlik ve adalet hakimdir sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 48’dir (Tablo 3). TKY açısından bu olumlu bir durum sayılabilir. Çalışanların objektif kriterlere göre değerlendirilmesi iş tatminini olumlu yönde ivmelenmesini sağlayacaktır.

Kurumda, sorunların hızlı ve etkili bir şekilde çözüldüğü sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 44’dür (Tablo 3). TKY açısından olumsuz olan bu durum, değişik sorun çözme teknikleri vasıtasıyla giderilebilir. Sorunların çözülebilmesi için empati bir araç olarak kullanılabilir. Her çalışan kendini yaptığı işlerde diğerlerinin yerine koyarak hareket ederse bir çok sorun çözülebilir.

Kurumdaki araç, gereç ve fiziki şartların yeterli olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 51,2’dir (Tablo 3). Bu durum TKY açısından olumludur. Fakat bilgisayar gibi en gerekli araç, gereçler kurumda bulunmamaktadır. Sabit yatırım harcamalarının bir kısmının bu kaleme aktarılmasıyla bilgisayarlar için gerekli kaynak çok kolay bulunabilir.

Personel nitelik ve nicelik açısından yeterlidir sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 48’dir (Tablo 3). Aslında personelin niceliği yeterli olabilir ama niteliği yeterli değildir. Belki de ankete katılanlar içine kendileri de girdikleri için olumsuz cevap vermemiş olabilirler. Sonuç itibarıyla görünen köy kılavuz istemez. Kamu kurumlarında nitelikli eleman sıkıntısı vardır..

Kurumdaki personel arasında çatışma ve uyuşmazlık olmadığı sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 58,4’tür (Tablo 3). TKY açısından olumlu olan bu durum, örgütsel iklimin geliştirilmesine de olanak sağlayacaktır. Kurumda mevcut olan bazı çatışmaların nedeni yüz yüze iletişim yerine dedikodu müessesesinin hakim olması ve bu müesseseden bilgilerin aktarılırken çarpıtılmasıdır. Çatışma ve

uyuşmazlıklara neden olan yanlış anlamaları önlemek için çalışanlar birebir ve yüz yüze iletişime özendirilmelidir.

Kurumun müşterisi durumunda olan üniversite öğrencilerinin, kurum hakkında pozitif düşündüklerinin olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 47,2’dir (Tablo 3). TKY’nin en önemli ilkelerinden biri olan müşteri memnuniyeti bu araştırmadaki sonuçlara göre kurumda sağlanmış gözükmektedir. Ama öğrenci memnuniyetini ölçmek için ayrıca birde onlara anket yapılmalıdır. Öğrenci memnuniyetini artırabilmek için onların istek ve beklentilerini iyi bilip yerine getirmek gerekir.

Çalışanların tümüne yeterli sorumluluk ve yetki verilmiştir sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 44,8’dir (Tablo 3). Aslında çalışanlara gereğinden fazla sorumluluk verilmiştir ama yetki verilmemiştir. Bu da personelin ikilemde kalmasına yol açmaktadır. Her çalışana sorumluluğuna uygun yetkiler verilmelidir. Personel görev alanı içine giren bir işi yapıp yapmamakta tereddüde düşmemelidir.

Kurumun tüm sistemlerinde etkili, hızlı, gelişime açık ve verimlilik artışını destekleyecek bir yapının olduğu sorusuna “Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” şeklinde cevap veren çalışanların oranı % 40,8’dir (Tablo 3).

Son olarak araştırmanın amaçlarından biri olan, iş tatmini ile personel tutumu arasındaki ilişkiyi gösteren, Yurtkur’daki iş tatminini belirlemeye yönelik bir formül bulunmuştur.

#### KAYNAKLAR

- AKIN, Özcan** (2001), “Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan”, Ezgi Kitabevi, Bursa,.
- BISGAARD, Soren** (2000), “The Role of Scientific Method in Quality Management”, Total Quality Management, Vol.11, Nr.3, pp. 295-300.
- FILIPPINI, Roberto** (1998), “TQM Impact on Quality Conformance and Consumer Satisfaction: A Causal Model”, International Journal of Production Economics, Nr.55, pp.1-20.
- HODGETTS, Richard M.** (1996), Implementing TQM in A Small and Medium Size Organization, American Management Association Press, Newyork.
- KANJI, K.Gopal; WALLECE, William** (2000), “Business Excellence Through Costumer Satisfaction”, Total Quality Management, Vol.11, Nr.7 pp.979-998.
- KOVANCI, Ahmet** (2001), “Toplam Kalite Yönetimi Fakat Nasıl”, Sistem Yayıncılık, Nr:288, 1.Basım, İstanbul.
- ORIVE, Alfredo** (2000), “Total Quality Management from Mexican Perspective”, Total Quality Management, Vol.11, Nr.4/5, pp.754-761.



**PROTO, Mario; SUPINO, Stefano** (2000), "Eco-Management Quality System: ISO 14000", Total Quality Management, Vol.11, Nr.4/5, pp.767-772.

**SAMSON, Danny; TERZIOVSKI, Mile** (1999), "The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance", Journal of Operational Management, Nr.17, pp.393-409.

**SCHARITZER, Dieter; KORUNKA, Christian** (2002), "New Public Management: Evaluating The Success of Total Quality Management and Change Management Intervention in Public Services from The Employees' and Costumers' Perspective", Total Quality Management, Vol.11, Nr.7, pp.941-953.

**TETERRO, I.** (2000), "Attitudes Toward Cross-Functional Quality Project Group:Net Utility and Procedural Justice", Total Quality Management, Vol.11, Nr.1, pp.123-128.

**YOLCUOĞLU, İsmet Galip** (2001), "İnsana Hizmet Veren Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimi", İstanbul.

**YUSOF, Shari Mohd; ASPINWALL, Elaine** (2000), "Total Quality Management Implementation Framework: Comparison and Retrieve", Total Quality Management, Vol.11, Nr.3, pp.281-294.