

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

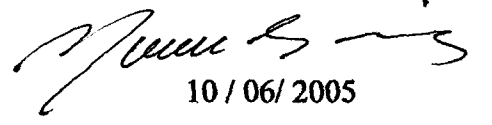
**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN
İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN
ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU**

Yurdagül BULUT

**Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

2005

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek, bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yaralandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


10 / 06/ 2005

YURDAGÜL BULUT



TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' nün 23.6.2025 tarih ve 14. sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 17. maddesine göre OKYAnabilim Dalı Yüksek Lisans /Doktora öğrencisi' ninkonulu tezi/projesi incelenmiş ve aday 11.7.2025 tarihinde, saat 10.00' da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini/projesini savunmasından sonra 45. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin/projenin başarılıolduğuna oyile karar verildi.

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Ethem Duygulu

BASKAN
Doç. Dr. Özkan Çetincioğlu

ÜYE
Yrd. Doç. Dr. Özlem Doğan

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No: Konu Kodu: Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: BULUT

Adı: YURDAGÜL

Tezin Türkçe Adı: Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Job Satisfaction of Teachers Who Working Schools Which Apply Total Quality Managment Elementry Schools.

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi **Enstitü:** Sosyal Bilimler **Yıl:** 2005

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans: X

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 123

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 157

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Doçent Dr.

Adı: ÖZKAN

Soyadı: TÜTÜNCÜ

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Toplam Kalite Yönetimi
- 2- İş Doyumu
- 3- İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenler

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Total Quality Managment
- 2- Job Satisfaction
- 3- Teachers Who Working Elementry Schools.

Tarih:

İmza: 

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet () Hayır (X)

ÖZET

Günümüz çalışan insanı yoğun bir çalışma yaşamı içindedir. Bu yoğunluk özel yaşamını da etkilemektedir. Bu nedenle, insanın işte ve özel yaşamında mutlu olması için yeni yönetim anlayışlarına gereksinim duyulmuştur.

İşte çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Felsefesi, “İnsan Odaklı” bir yaklaşım geliştirmektedir. Eğitim örgütlerinde de TKY felsefesinin benimsenmesi ve uygulamada istenen başarının elde edilmesini sağlamak için, iş görenlerin yüksek motivasyona sahip olması gerekmektedir. Başarılı bir toplum olabilmek için eğitim ne kadar önemli ise çalışanların, yani iç müşterilerin aynı düzeyde önemsenmesi gerekir. Kararlara katılımı sağlamak, ödüllendirmek, sürekli geliştirmek gibi yönetim ilkelerini geliştirmelidir. Bu çalışmada da TKY’ nin bu misyonun gerçekleştirme çabalarının ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumuna etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evreni, 2003-2004 eğitim yılında, Toplam Kalite yönetimi uygulayan ilköğretim okullarında çalışan 821 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma anketi, araştırma örneklemine alınan 821 öğretmene uygulanmış, 231 araştırma anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Porter’ ın “Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri” ölçeği uygulanmıştır.

Verilerin analizinde, veri gruplarının türüne göre, tek yönlü varyans analizi t ve r testleri kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi testi sonucunda farkın önemli çıktığı durumlarda, farkın hangi grup ya da grupların ortalamasından kaynaklandığını bulmak için LSD Testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri olan “ Toplam Kalite Yönetimi uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu algıları” ile bağımsız değişkenleri öğretmenlerin özellikleri (cinsiyet, yaş, okuldaki çalışma süreleri, kıdemleri, öğrenim durumları ve görev yerleri) arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Yapılan istatistiksel çözümleme sonucunda şu bulgular elde edilmiştir:

1. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri, onların, cinsiyet, kıdem, yaş, eğitim durumları ve çalışma yerlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak, onların, bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

2. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin mevcut durum ile beklenen durum arasındaki Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri, tüm gereksinim alanlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

ABSTRACT

The working people of today's world is in a very busy business life. This affects the private life as well. In order for the people to be happy in the business life and in the private life some kind of new management approaches are required.

Total Quality Management (TQM), one of the contemporary management approaches, provides a human-based method. Total Quality Management should be used in the educational organizations and, in practice, the employees are required to have high motivation to gain success. The employees, the insider customers, should be as important as the education itself for a successful society. Some management principles such as motivating to participate into decisions, awarding, constant improving, should be proliferated. In this paper, the effects of the efforts of TQM to reach that purpose on primary school teachers' job satisfaction are examined.

The universe of the survey of 2003-2004 teaching season consists of 821 teachers who employ Total Quality Management as a worker in elementary schools. The survey a questionnaire is applied to 821 teachers, 231 questionnaires are assessed.

In the survey as a means of data collecting "Need Deficiency Index (NDI)" scale is applied.

In the analysis of data, t, r, and One Way ANOVA tests have been used according to the type of data groups. In case of significant differences at the end of One Way ANOVA tests, LSD test has been applied in order to find out which group's average has caused the difference.

In the survey the relation between the dependent variables teachers' perception of "The working teachers' job satisfaction in relation of their perception who apply Total Quality Management in elementary schools, durations of working, educational status, place of work is dealt with.

In the result of statistical analyze, these are findings.

1. Teachers who work in elementary schools does not demonstrate meaningful differences according to their need deficiencies, sex, length of workin, age, educational status, and working places. However, they show variations according to the school they work in.

2. The relation between teacher's real situation and their ideal situation, need deficiencies, all their necessities show meaningful differences in these needs.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU

YEMİN METNİ	i
TUTANAK	ii
YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	xiii

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı İle İlgili Temel Kavramlar.....	1
1.1.1. Kalite ve Kalitenin Boyutları.....	1
1.1.2. İç ve Dış Müşteri.....	5
1.1.3. Müşteri Doyumu.....	6
1.1.4. Süreç.....	6
1.2. Toplam Kalite Yönetimini Tanımı,Felsefesi ve Tarihsel Gelişimi.....	8
1.2.1 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı.....	8
1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	10

1.2.3. Toplam Kalite Kontrol Kavramı.....	12
1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	14
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri.....	16
1.4. Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin Anlamı ve Uygulamaya Gereksinme duyulmasının Nedenleri.....	22
1.5. Eğitimde Toplam Kalite.....	24
1.5.1. Eğitimde Müşteri Kavramı.....	27
1.5.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin İlke ve Prensipleri.....	29
1.5.3. Deming' in İlkelerinin Eğitime Uyarlanması.....	30
1.6. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Doyumu.....	36

İKİNCİ BÖLÜM

2.1. İş Doyumu Kavramı ve İş Doyumu Kuramları.....	39
2.1.1. İş Doyumu Kavramı ve Kapsamı	39
2.1.1.1. İş Doyumu Kavramının Önemi.....	43
2.1.1.2. İş Doyumsuzluğu ve Sonuçları.....	47
2.1.1.3. İş Doyumunun Ölçülmesi.....	50
2.1.1.4. İş Doyumu Kavramının Gelişimi.....	52
2.1.2. İş Doyumu Kuramları.....	52
2.1.2.1. Kapsam Teorileri.....	56
2.1.2.2. Süreç Teorileri.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	91
3.2. Araştırmanın Alanı ve Kapsamı.....	93
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	95
3.3.1. Gereksinim Karşılama Yetersizliği Dereceleri Anketi.....	95
3.3.2. Anketin Denenmesi ve Güvenilirliği.....	99
3.3.3. Verilerin Çözümlemesi.....	100
3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	101
3.5. Anketin Değerlendirme Düzeni ve İstatistiki Bulgular.....	101
3.5.1. Demografik Değişkenlerle İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	101
3.5.2. İstatistiki Bulgular ve Yorum.....	103
3.5.2.1. Birinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	103
3.5.2.2. İkinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	104
3.5.2.3. Üçüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	106
3.5.2.4. Dördüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	107
3.5.2.5. Beşinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	108
3.5.2.6. Altıncı Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	109
3.5.2.7. Yedinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	115
3.5.2.8. Sekizinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	116
3.5.2.9. Dokuzuncu Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum.....	117
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	119
KAYNAKLAR	
EKLER	

KISALTMALAR

GKYD	Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri
GKYDA	Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri Anketi
İK	İnsan Kaynakları
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TDK	Türk Dil Kurumu
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: TKY İle Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması	11
Tablo 2: İnsan Kaynakları Kavram ve Uygulamalarının Değişimi	20
Tablo 3: Geleneksel Organizasyon ile Ekip Organizasyonu Arasındaki Farklar	21
Tablo 4: Maslow Modeli ve Herzberg Modelinin Karşılaştırılması	70
Tablo 5: Alderfer ve Maslow Kuramları	72
Tablo 6: Evrendeki TKY Uygulayan İlköğretim Okullarında Öğretmen Dağılımları	94
Tablo 7: İş Doyumu Boyutları	97
Tablo 8: Evren ve Örnekleme Bulunan TKY Uygulayan İlköğretim Okullarındaki Örneklem Dağılımları ve Örnekleme Oranı	101
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar	102
Tablo 10: Öğretmen Gereksinim Karşılama Yetersizliği Derecelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	103
Tablo 11: Öğretmenlerin Gereksinim Karşılama Yetersizliğinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi Sonuçları	105
Tablo 12: Öğretmenlerin GKYD' nin Yaşlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Anlamak İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	106
Tablo 13: Öğretmenlerin GKYD' nin kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	107

Tablo 14: Öğretmenlerin GKYP' nin Mezun Oldukları Yükseköğretim Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	108
Tablo 15: Öğretmenlerin Mezun Olduğu Yüksek Öğretim Kurum Türü ve Gereksinim Alanlarında Gösterdikleri GKYP ile İlgili Ortalamalar	109
Tablo 16: Öğretmenlerin GKYP ile Görev Yaptıkları Okuldaki Süreleri ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları	110
Tablo 17: Öğretmenlerin Gereksinim Alanlarında Gösterdikleri GKYP Ortalamalarının Görev Yaptıkları Okulda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı İle İlgili Ortalamalar	110
Tablo 18: Gruplararası Farklılıkları Belirlemek İçin Yapılan LSD Tablosu	111
Tablo 19: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Yer ile Gereksinim Alanlarında gösterdikleri GKYP Arasındaki İlişkilerle İlgili t Testi Sonuçları	115
Tablo 20: Mevcut Durum ve Beklenen Durumların Ortalamaları Arasında Fark Olup Olmadığını Anlamak İçin Yapılan t Testi	116
Tablo 21: Öğretmenlerin Gereksinim Karşılama Yetersizliğinin Kalite Ödülüne Aday Olup Olmama Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1: Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	17
Şekil 2: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	58
Şekil 3: İhtiyaçların Değişimi	64
Şekil 4: Farklı Algılama Örneği	65
Şekil 5: Doyum ve Doyumsuzluk Faktörlerini Gösteren Şema	68
Şekil 6: Vroom' un Beklenti-Değerlik Modeline Bir Örnek	77
Şekil 7: Lawler ve Porter Modeli	79
Şekil 8: Sosyal Karşılaştırma	83
Şekil 9: Nedensellik ve Kuramının Oluşum ve Kullanılma Süreci	88

GİRİŞ

Günümüz örgütleri büyük bir rekabet içindedir. Bu durum örgütleri arasında kalite savaşına dönmektedir. Artık örgütlerde kalite üst yönetimin veya bazı bölümlerin görevi olmaktan çıkmış, herkesin görevi haline gelmiştir. Churchill “Savaş generallere bırakılacak kadar önemlidir. ” demiştir. Aynı şekilde kalite yönetimlere bırakılacak kadar önemlidir (Wright, 1996; 19). Ülkelerde hızlı değişimler her çıkar grubunda yer almaktadır. Müşteriler, arz sağlayan, devlet teknoloji, işletme sahipleri, yöneticiler, rakipler sürekli değişmekte ve bu paydaşlar örgütleri zorlamaktadır. Bütün bunlardan hareketle, örgütler en olumlu sonuçlar elde etmesini istiyorlarsa bunu ancak Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yaklaşımını benimsemek ve gereği gibi uygulamakla yapabileceklerini görmelidirler.

Toplam kalite yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, örgütün ürün ve hizmetleri yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim sistemidir. Tanımdan anlaşıldığı gibi, toplam kalite yönetimi müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını kuruluşun amacı olarak görür. Müşteriyi memnun etmek için tasarım, üretim, pazarlama, satış sonrası hizmet çalışmalarının tümünde mükemmellik ve verimlilik standartlarını yakalamayı amaç edinir. Bu işlevler yerine getirilirken, ürünün en uygun fiyat ile pazara sunulması hedeflenir. Toplam kalite yönetiminde “müşteri” yalnızca son ürünü satın alan kişi değildir. Süreç içerisinde bir önceki alt sistemden çıktı alan her birim, müşteri olarak gördüğü bir sonraki birimi memnun etmek zorundadır.

Toplam kalite yönetiminde, kaliteye öncelik verilerek verimlilik artırılır, maliyetler düşürülür. Yüksek kaliteli ürünler, daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulur. Pazar payı ve kar artırılır.

Toplam kalite yaklaşımı, yalnızca üretilen ürün ya da hizmetin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen şekliyle karşılamak gibi bir iş anlayışı ve yönetim tarzı belirlenmelidir. Toplam kalite yaklaşımı,

organizasyonu belirli ilkeler doğrultusunda canlandırmayı gerekli kıldığı kadar, iletişimin güçlenmesi, çalışanlar ve yöneticilerin ilişkilerinin yakınlaşması gibi alanlarda da gerekli kılar. Toplam Kalite Yönetimini örgüt stratejisi olarak belirleyen bir kuruluş insana verdiği önemin doğal sonucu olarak, daha üretken çalışanlara, daha verimli yöneticilere, sağlıklı bir iletişime ve etkin bir yönetime sahip olur.

Toplam kalite yönetimi sadece kaliteyi değil, örgütün tüm işlevlerinde, ürün veya hizmette, süreçlerde, çalışma ortamında, insan davranışlarında değişimi, yeniliği, sürekli gelişmeyi temel alan bir felsefe, anlayış ve kültürdür. Hataların sıfıra indirgenmesini, maliyetlerin düşürülmesini ve verimliliğin artırılmasını hedefler. İnsana önem verir ve kalite için çalışan insanı yaratır. Bunların sonucunda ise, örgüt kar eder, gelişir ve büyür. Toplam kalite yönetimine geçiş uzun bir süreç içerisinde gerçekleşmekte, örgütün organizasyon yapısında, yönetiminde, kültüründe ve tüm işlevlerinde köklü değişimleri gerektirmektedir.

Çalışmada, tüm bu gelişme ve açıklamalar doğrultusunda çalışanların mutluluğu, kişisel gelişimi ve iş doyumunu temel alan toplam kalite yönetimi işlevlerinin çalışanlar üzerinde sağladığı iş doyumunu incelenmeye çalışılmıştır.

Bu doğrultuda, birinci bölümde; toplam kalite yönetiminin özellikle yönetsel yapı ve yaklaşımına yönelik bilgiler verilerek, bu kapsamda; toplam kalite yönetimi ile ilgili temel kavramlar, tanımı, önemi ve gelişimi, temel ilke ve öğeleri, uygulama nedenleri, uygulama süreci, kamu yönetiminde uygulaması, yaraları, uygulamanın önündeki sorun ve engeller ile toplam kalite ve iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir.

İkinci bölümde; toplam kalite yönetimi yaklaşımının uygulanmasıyla ulaşılan önemli sonuçlardan birisi olan iş doyumuyla ilgili bilgiler ele alınmış ve toplam kalite yönetiminin iş doyumunu nasıl etkilediği incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, toplam kalite yönetimi yaklaşımının çalışanların iş doyumuna etkisiyle ilgili olarak gerçekleştirilmiş olan bölgesel bir araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Sonuç ve öneriler kısmında ise tezin kuramından yola çıkılarak gerçekleştirilen araştırma sonuçları; uygulayıcı ve araştırmacılara ışık tutacak önerilerle tartışmaya açılmış ve kuramsal bilgiler ile araştırma sonuçları doğrultusunda bir model geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)' nin bazı alt kavramları olan; kalite, iç ve dış müşteri, müşteri tatmini, süreçler gibi kavramlar genel olarak aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

1.1.1. Kalite ve Kalitenin Boyutları

Kalite ile ilgili kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanır. M.Ö.1450 yılında ise eski Mısır' daki muayene elemanları taş bloklarının yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları araçlarla kontrol etmekteydiler. Ünlü Hamburabi Kanunlarının 229. maddesinde şu hükme yer verilmiştir: “Eğer bir inşaat ustası bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur”. Fenikeliler’ de de oldukça etkili yaptırım yollarının olduğu anlaşıyor; Fenikeli bir denetçi, kalite standartlarına bir aykırılık görüldüğünde bunun tekrarlanmasını önlemek için kusurlu malı imal edenin elini kesme yetkisine sahiptir.

Bu örneklerden çıkabilecek genel sonuç, bu tarihlerde kalitenin işin doğrusunun yapılmasıyla eş anlamda tutulduğudur.

Kalkınmanın temel taşlarından biri olan standardın öneminin yüzyıllar önce Türkler tarafından kavrandığının belgesi olan 1502 tarihli ve zamanın padişahı II. Bayezid Han tarafından çıkarılan **KANUNNAME-İ İHTİSAB-I BURSA'** da bugünkü anlamda, boyama, ambalaj, kalite gibi esaslar ile ceza hükümlerine yer verilmiştir. Kalitenin bir kavram olarak ortaya çıkması 19. yüzyıla rastlar. Ancak bu dönemden sonradır ki üreticiler kalite bilinciyle, ürünlerini kendi markalarını vurmaktan gurur duymaya başlamışlardır.

19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren, endüstriyel sistemin doğması ve üretimde büyük artışlar meydana gelmesi, kalite kavramının önemini bir anda ortaya çıkarmış ve bu alanda önemli gelişmelerin doğmasına yol açmıştır.

Tarih boyunca üretimin artmasına, bilim ve teknolojinin ilerlemesine paralel olarak bir yandan “kalite geliştirme” diğer yandan “yönetim geliştirme” çalışmaları sürmüştür. Doğal olarak bu iki süreç birbirleriyle etkileşim içinde olmuşlar ve bugün toplam kalite yönetimi noktasında buluşmuşlardır. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi hem “kalitenin yönetimi” hem de “yönetimin kalitesi” ni bütün olarak ifade eden bir sentezdir.

Kalite kavramı çok açık ve net olarak tanımlanamayan bir kavramdır. Organizasyon ve yönetim bilimi içerisinde çeşitli düşüncüler ve uzmanlar kalite kavramını çok farklı şekilde tanımlamaktadırlar (Aktan, 1999; 70).

Kalite (qalites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qalis” kelimesinden gelmektedir. Özde kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır (Şimşek, 2001; 5).

Kalite anlayışı tüketicinin karakteristikleri, sosyal konumu ve ekonomik durumuna bağlı olarak değişebilen, farklı gereksinimler ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilen öznel bir kavramdır. Gereksinimler, beklentiler, sosyal ve ekonomik çevre, kültürel ve dini yapı, gelenekler, ekonomik düzey, teknoloji, iklim, coğrafya, eğitim, genel toplumsal yargılar, kalitenin müşteri tarafından algılanmasını doğrudan etkileyecektir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 27).

Kalite kavramı zaman içinde çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

“Kalite müşterinin ürün ve hizmetlere karşı tutumunun ölçüsüdür” (Yenersoy, 1997; 38).

“Kalite kullanıma uygunluktur” (Dr.J.M.Juran)

“Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur” (P.B.Crosby)

“Kalite, bir ürünün ifade edilen veya beklenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetini oluşturan özelliklerin toplamıdır” (TS 9005 – ISO 8402)

“Kalite, müşteri memnuniyetidir” (MEB, 2001; 20)

“Kalite, müşterilerin ürünlerimize ve hizmetlerimize biçtikleri değerdir” (Akgül, 2002; 26).

W.E.Deming’ e göre :kalitenin tanımlanması, kullanıcıyı ödemeyi kabul edeceği bir fiyatta memnuniyet verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulmasıdır. Her ürün ya da hizmetin kalitesinin birçok ölçeği vardır. Müşterinin gözünde bir ürün, bir ölçeğe vurulduğunda yüksek, bir diğerinde düşük not alabilir (Düren, 2002; 17).

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI’nın kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir:

“En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk akla gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.

İşi oluşturan üç yapı taşı; donanım, yazılım ve insan kaynaklarıdır. Ancak, insan faktörü yerine tam oturduktan sonra işin donanım ve yazılımla ilgili kısmı ele alınmalıdır. İnsanların içinde kaliteyi oluşturmak, Kaizen bilinci edinmelerine yardım etmek demektir.” (Akt:Şimşek, 2001; 7).

Görüldüğü gibi kalitenin birçok tanımı yapılmıştır. Kalitenin tanımındaki zorluk çok boyutlu olmasındandır. Yapılan çalışmalarda kalitenin boyutları sekiz boyutta incelenmiştir (Özalp, 2000; 478).

1- Performans: Ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir. Örneğin: Bir televizyon için renk, ses, görüntü netliği, uzak istasyonları alabilme yeteneği gibi özellikler olabilir (Şimşek, 2001; 9). Hizmet işletmelerinde ise performans servis hızı ve bekleme zamanını azlığı ile ölçülebilir.

Ürünün performans özellikleri genellikle ölçülebilen özellikleri içerdiği için benzer ürünler arasında performans açısından nesnel bir sınıflandırma yapılabilir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 28).

2-Özellikler: Bir ürünün temel fonksiyonel özelliklerini destekleyici unsurlardır (Şimşek ve diğerleri, 1999; 319). Kalitenin bu boyutu için havayolu

şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar, çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programları örnek olarak verilebilir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 28).

3- Güvenirlilik: Belirgin bir süre boyunca arızalanmadan çalışma olasılığı olarak tanımlanabilir (Özalp ve diğerleri, 1999; 320). Güvenirlilik ölçütlerinden bazıları birinci arızaya kadar geçen zaman, arızalar arasındaki zaman ve birim zamanındaki arıza sayısıdır. Bu kriterler, daha çok dayanıklı tüketim mallarına yöneliktir. Atıl zamanın maliyeti arttıkça ve bakım pahalılaştıkça, güvenirlilik daha belirleyici faktör olmaktadır (Şimşek, 2001; 9).

4- Uygunluk: Bir ürünün tasarım ve faaliyet özelliklerinin belirlenen standartlara uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir (Özalp ve diğerleri, 1999; 320). Uygunluk kalitenin teknik boyutu hakkında tüketici veya kullanıcıya fikir verir. Ayrıca uygunluk, istatistiksel kalite kontrolde ürünle ilgili özelliklerin nominal değerden sapma oranıdır. Bu oran hedeflenen nominal değere ne kadar yakın olursa ürün, tasarım spesifikasyonlarını o derece iyi karşılar ve uygunluk açısından kaliteli bir ürün olarak algılanır (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 29).

5- Dayanıklılık: Teknik olarak, bir ürünün bozuluncaya kadar kullanım miktarıdır. Bazen tüketiciler yeni bir ürüne yatırım maliyeti ile bu daha dayanıklı olan yeni ürünün kullanım maliyetini, eldeki ürünü gelecekteki bakım giderlerinin beklenen maliyetiyle, para ve kişisel rahatlık açısından karşılaştırmak zorunda kalabilirler. Böyle bir durumda dayanıklılık, yeni bir ürün almanın, eski ürünü tamir ettirmekten daha karlı olacağı ana kadar ürünün kullanım miktarı olarak tanımlanabilir (Şimşek, 2001; 10).

6- Servis olanakları: Hizmet görme yeteneği, yani hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Tüketiciler ürünün bozulma olasılığı ile beraber, ürünün serviste kaldığı süreyi, servisin randevularına ne kadar sürede cevap verdiği, servis personelinin ilgisi ve servisin sorunlara doğru çözümler bulabilme özelliklerine de önem vermektedirler. Ürünle ilgili sorunlara yönelik doğru yanıtların ve çözümlerin bulunamaması, şirketin şikayetleri ele alma süreci, tüketicilerin ürün ve hizmet kapasitelerini değerlendirmelerini etkilemektedir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 29).

7- Estetik: Bir ürünün görünümü, kokusu, tadı ve yarattığı çeşitli duygular olarak tanımlanabilir (Özalp ve diğerleri, 1999; 320). Estetik öznel yargılara dayanır

ve kişilerin zevklerinin bir yansımasıdır. Evrensel değildir. Herkesi memnun etmek imkansız olduğundan şirketler hedef müşteri grupları belirlemelidir (Şimşek, 2001; 11).

8- Algılanan Kalite: Tüketiciler her zaman ürünün tüm özellikleriyle ilgili ayrıntılı bilgi sahibi değildirler. Böyle durumlarda bazı ölçütler karar vermelerinde önemli rol oynar.

Reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi çeşitli faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu ya da olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir. Örneğin; televizyon üretimi konusunda uzun yıllar önderlik yapmış bir firmanın çıkartacağı bir üründe, bu markaya güvenen tüketicilerin büyük bir bölümü tarafından kaliteli olarak algılanması kaçınılmazdır (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2005, 50).

1.1.2. İç ve Dış Müşteri

TKY' nin insan odaklı ve insana değer veren bir yaklaşım olduğunu daha önce belirtmiştik. Klasik yönetim anlayışından sonra, neo-klasik ve ardından çağdaş yönetim yaklaşımlarının benimsenmesiyle birlikte, insanın kendisine ve bilgi birikimine verilen değer de artmıştır.

TKY ile birlikte gündeme gelen kavramlardan birisi de “iç müşteri” ve “dış müşteri” kavramları olmuştur. TKY yaklaşımından önce, müşteri sadece bir ürün ya da hizmetin bedelini ödeyen kişi ya da kuruluş olmaktan çıkmıştır. TKY’ de müşteri kavramı iki biçimde ifade edilmektedir. Birincisi, ürün ya da hizmeti satın alan ve kullanan “dış müşteri”, ikincisi ise ürün ya da hizmetin yaratıcısı olup örgütün içinde yer alan “iç müşteri” dir. Böylece iç müşteri, örgüt içindeki kavramlara yönelik olup, örgüt içinde birim/birimlerden mal ya da hizmet alıyorsa o birimin iç müşterisi olmaktadır. Örneğin, üretim biriminden malları alıp, pazarlama sürecinde kullanan pazarlama birimi, üretim biriminin iç müşterisidir (Tozkoparan Erdoğan, 2004; 3). Yine eğitim sürecinde bulunan orta öğretim kurumları, ilköğretim kurumlarının mezun ettiği öğrencileri alarak girdi sağlar. Bu durumda ilköğretim kurumları, ortaöğretim kurumlarının iç müşterisidir.

Örgütlerce müşterilerin varlığının önemini ve nasıl algılanması gerektiğini belirten Freefort şirketinin başkanı L.L. Bean şirketinde şöyle ortaya koymaktadır: “Müşteri bu ofiste en önemli kişidir. Müşteri çalışmaya engel olan bir unsur değildir.

İşin ana hedefi müşteridir. Biz ona hizmet vererek bir iyilik yapmış olmayız. O, bize kendisine hizmet verme imkanı tanıdığı için iyilik yapar”.

İç müşterilerin varlığı da bir örgütte en az dış müşteriler kadar önem taşır. Böylece insan odaklı TKY yaklaşımı, kalitenin artırılmasını hedefleyerek, yüksek müşteri tatminini de elde edecektir. Bu süreç içerisinde örgütün başarısındaki ana rolünde, bu örgütte çalışan, amacın gerçekleşmesini sağlayan iç müşteriye ait olduğu söylenebilir.

1.1.3. Müşteri Doyumu

TKY’ nin temel kavramlarından olan kalitenin tanımlarından biri de “müşteri ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanması” dır. Bu tanım dan yola çıkarak, kalitenin iyileştirilmesini amaç edinen toplam kalite yönetiminin ana hedefi müşteri tatminidir (Şimşek, 2001; 238).

Müşteri tatminin önemi oldukça açıktır. Friedlander ve Pickle’ nin de yaptıkları araştırmada belirttiği gibi dış müşteri doyumu, iç müşteri doyumu ile doğru orantılıdır (Tozkoparan Erdoğan, 2004; 3, Schneider, 1994; 66-67). İç ve dış müşterinin olumlu iletişim ve ilişki kurması, memnun olmuş bir müşteriyi, bu da müşteri motivasyonunu, çalışma hırslını, kendine güveni, örgüte bağlılığı, yüksek verimi, sonucunda da kaliteli ürün ve hizmetin doğmasına yol açacağı söylenebilir.

Kısaca belirtmek gerekirse, bütün insanlar doğal tüketicidir ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. Bu nedenle mal ve hizmet satın alırlar. Aynı zamanda birçok insan da, mal ve hizmet ürettiği için iç müşteri konumundadır. Tüm örgütlerin, TKY anlayışını benimsemesi ve TKY uygulaması ile tüm müşteriler tatmin edilebilir. Bütün bunların getirisi de mutlu bir toplum olacaktır (Şimşek, 2001; 239).

1.1.4. Süreç

Süreç kavramı TDK’ da; “aralarında birlik olan ya da belirli bir düzen içinde tekrarlanan, ilerleyen, gelişen olay ya da hareketler dizisi, proses” şeklinde tanımlanmaktadır (1988; 1356).

TKY için de aynı tanım geçerli olabilir. Zira örgütlerde faaliyetler anlık bir olay değil birbirini izleyen olaylar zincirinden oluşan bir süreçtir. Kalite ise, kontrol ile sağlanan iyi ürün değil iyi ürünün yaratılması sürecinin kaliteli olması ile yakalanır. Böylece kalitenin her zaman ve her seferinde gelişerek oluşması sağlanacaktır (Kuruşcu, 2003; 35). Bütün bunları gerçekleştirecek olan ise insandır

(Kavrakoglu, 1998; 20). Diğ er bir ifadeyle, artık ürün ve hizmetlerle değıl, ürün ve hizmetin üretildiğı süreçlerle rekabet etmek gerekmektedir. Bu durumda süreçler ve süreçlerin yöneticisi olan insan, temel role sahip olmuştur (Tozkoparan Erdoğ n, 2004; 5-6).

Süreçler bir bütünün parçalarıdır ve bütünde aslında daha büyük bir sistemdir. Bu nedenle sistemi iyi tanımlamak gerekir.        sistem sadece örgüt içi süreçlerden oluşmaz, dışarıda gibi görünmesine rağmen süreçler de sisteme dahil olabilir.  rneğ n müşteriler kesinlikle sürecin içine alınmak zorundadır. Müşterilerin beğenileri, tatminsizlikleri ve beklentileri sistemin içine enjekte edilerek gereğı yerine getirilmelidir (Kuruşcu, 2003; 33-34).

Sonuçta örgütlerin urağ n bir yapıda olmayıp, insan unsurunun etkin olduğı dinamik yapı olması gerçeğinden hareketle, sadece sonuçların değıl süreçlerinde önemli olduğı söylenebilir.

Günümüzde rekabet, artık üretimle, maliyetle değıl, aynı zamanda kalite ile de mümkündür. Bu olguların içinde en önemli yeri şüphesiz kalite almaktadır. Zira yapılan pazar araştırmaları, her alıcıdan sekizinin fiyatın yanında kaliteyi de önemsediklerini ortaya çıkarmıştır (ş mşek, 2001; 1). Rekabetin ana hedefi de müşteridir. Müşteriyi elinde tutmak isteyen ve bunun için tüm çabaları gösteren, müşteriyi tatmin eden şirketlerin rekabetteki şansının daha yüksek olacağı söylenebilir.

1980 ve 1990' ların en hızlı gelişen rekabet araçlarından birisi olan kalite, işletmelerin daha fazla kar elde etmeleri için değıl, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için zorunlu hale gelmiştir ( pek il Doğ n ve Tütüncü, 2003; 27).

 şte bu koşullar altında, bu kriteri sağlayacak şartların elde edilmesi amacı, yepyeni bir anlayışın doğmasına yol açmıştır. " ağdaş Yönetim Düşüncesi" olarak adlandırdığımız bu yaklaşımda ve başarıya ulaşma yolunda sistem, yapı, teknikler gibi "katı" diyebileceğimiz değışkenleri gören yönetim anlayışı ile, tutum, davranış, ihtiyaç, zevkleri ve diğ er bütün özellikleri ile insan faktörü değışkenlerin olmadıkları ve ancak bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin sonuca götürdüğü savunulmuştur.

Ortaya çıktığı 1950' li yıllarda yapısal, sistemsel özellikleri ve g  lt  teknikleri başarılı olan toplam kalite kontrol anlayışı değışen şartlar altında yenileyerek insana yönelik yönetimsel bazı özelliklerini de güçlendirmiştir. Böylece,

güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiştir. Yepyeni bir anlayış olan toplam kalite yönetimi (TKY) ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2001; 3).

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI, FELSEFESİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Toplam kalite yönetimi ile ilgili çeşitli tanımlar ve yönetim süreci içindeki gelişimi aşağıdaki gibidir.

1.2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Toplam Kalite yönetimi, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Özalp ve diğerleri, 1999; 321).

Her ne kadar TKY' nin tanımı üzerinde uluslararası düzeyde bir birlik sağlamak amacıyla küresel bir tanım yapılmaya çalışılmış ise de; TKY' nin tanımı 1994 tarihli ISO 8402' de belirlenmiştir. Buna göre, Toplam kalite yönetimi: “Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı” olarak tanımlanmaktadır (MEB CİLT I, 2001; 25).

TKY ile ilgili diğer tanımlara bakacak olursak:

*TKY müşteri isteklerini her şeyin üzerinde tutan tam ve müşteri merkezli kültür yaratan ve kaliteyi organizasyon için tanımlayan bir sistemdir.

*TKY uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için üstünlükler elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir.

*TKY üstün nitelikli mallar ve hizmetleri müşterilere sunmakla sonuçlanan bir organizasyon stratejisidir.

*TKY en basit anlamda müşteri ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanması için kurulması gereken bir yönetim sistemidir (Özalp, 2000; 481).

En yalın şekliyle TKY;

Toplam = Herkesin katılımı,

Kalite = Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması,

Yönetim = Kaliteli hizmet ya da ürün için bütün koşulların sağlanması.

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin birçok tanımı yapılmıştır. Bütün bu tanımların içinde ortak noktalar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

*Yönetimin zorunluluğu,

*Planlama ve organizasyon,

*Gerekli teknik ve araçların kullanımı,

*Eğitim,

*Ölçümleme ve geri besleme,

*Örgüt kültüründe değişim,

*Takım çalışması.

TKY' nin en belirgin özelliği kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi belli bir bölümün değil, işletmedeki tüm birimlerin, tüm çalışanların sorumluluğu olduğudur. Bu en tepedeki yöneticiden başlayıp, aşağıya doğru işletmenin tüm elemanlarını, müşteri ve tedarikçileri kapsayan bütüncül bir süreçtir.

Ayrıca TKY' de hataların kontrolle seçilmesi yerine "ilk seferinde doğru yap" temel ilkesi ve "hataların çıkmadan önlenmesi" esastır.

TKY insanların mutluluğunu sağlamaya yöneliktir. İnsan çalışandır, insan müşterilerdir, ortaklardır, tedarikçilerdir, kısaca tüm toplumdur.

TKY demokrasidir. Çünkü herkes fikrini açıkça ifade edebilmeli, yönetime ve kararlara katılabilmelidir. Çalışanlar kurumlar için bir değerdir.

TKY çalışanlarla çift yönlü iletişim ve sağlıklı iletişim kurulması önemlidir. Hedefe ulaşmada vizyon ve misyonun tüm çalışanlarca bilinmesi önemli bir etkidir. Sağlıklı iletişim kurabilmek için de yalın organizasyona geçerek hiyerarşi kaldırılmalı ve açık kapı politikası uygulanmalıdır (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 37-38).

1.2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Toplam kalite yönetiminde, hem süreç hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmek ve “kalite” ye ulaşmaktır. Kalite burada geleneksel anlamın dışında , yeni bir ifadeye sahiptir. Kalite müşteri isteklerinin karşılanmasıdır.

İşletmelerdeki her birey, grup, birim ve proses, kendinden sonraki aşama ve prosesi müşteri kabul etmeli ve üretimini müşterisini memnun edecek şekilde gerçekleştirmelidir. Bir işletmenin, birbiriyle ilişkili ve iletişimli birçok birimden oluştuğu düşünülürse, bu faaliyetlerin sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu yönlendirme yönetimin görevidir ve klasik yönetim anlayışından farklı bir yaklaşım olarak “toplam kalite yönetimi” adını almaktadır.

Sürekli gelişme ya da özgün ifadesiyle “kaizen” bir dinamizmi, sürekli arayışı ifade eder. Bu yaklaşım aynı zamanda, mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli iyileştirme; yönetimin, liderlik ve iş hayatı ile ilgili olduğu kadar, bir hayat felsefesi ve tarzıdır. Günlük yaşantısında bunu gerçekleştiremeyen bireyin, iş hayatında sürekli daha iyiyi araması beklenemez. Bu nedenle, toplam kalite yönetimi anlayışında sürekli gelişme felsefesi kadar “önce insan” ya da diğer bir ifadeyle “birey kalitesi” son derece önemlidir (Özalp ve diğerleri, 1999; 322).

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışı olarak nitelendirilmektedir. Son 20-30 yıllık dönemde arz-talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabet yeni boyutlar almıştır. Geçmiş dönemde işletmelerin temel amaçları “karları maksimize etmek” ile ifade edilirken, günümüzde “rakipleri yok etmek” biçimindedir. TKY rekabetçi bir yapılanmayı, ileriye dönük tüm karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çerçevede gerçekleşmesini öngörmektedir. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin çalışmasıyla hataların oluşmasını önleyen kalite uygulamalarıyla savurganlık azalacak ve böylece maliyetler de düşecektir.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek istemektedir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı sağlanmalıdır. Tam katılımın hedefi, tepe yönetimin kararları alıp astların da bunları uygulaması olarak anlaşılmamalıdır.

Amaç, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın bütünleştirilmesidir. TKY de tam katılım için iki unsur önemlidir; bunlardan biri tepe yönetimin desteği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturulmasıdır.

Toplam kalite' nin işletmelere girişi ve bir ayrıcalıklı yönetsel yaklaşım haline gelmesi, dört temel eğilimle oluşmuştur:

*İşletme performanslarının ölçümünde, kantitatif metodlardan kalitetif (niteliksel) faktörlerle ölçülebilen metodlar geliştirilmesine geçiş;

*Telafi edici bir kalite vizyonundan, hataları önleyici dinamik bir kalite vizyonuna geçiş;

*Kalite kavramının, nihai ürünün dışındaki bütün alanlara (hizmet kalitesi, çalışma kalitesi, insan ilişkileri, iş ortamı kalitesi...) yaygınlaştırılması;

*Kalitenin çeşitli işletmecilik fonksiyonlarına entegrasyonu (Düren, 2002; 16-17).

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin diğer yönetim şekillerinden farklı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları dört başlık altında değerlendirmek mümkündür:

Tablo 1: TKY ile Diğer Yönetim Metodlarının Gelişimi ve Yayılması

	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	DİĞER YÖNETİM METODLARI
DAYANDIĞI TEMELLER	İstatistiksel kuram: Örneklem ve varyans analizleri	Sosyal Bilimler: Mikroekonomi, psikoloji ve özellikle sosyoloji
KAYNAKLARI	Endüstri mühendisleri ve özel kamuda çalışan fizikçiler.	Öncülük yapanlar, İdari bilimler okulları ve yönetim danışmanlık şirketleri.
ORTAYA ÇIKIŞ NOKTASI	Uluslar arası: ABD' de ortaya çıktı, Japonya' ya transfer oldu ve gelişti, Kuzey Amerika ve Avrupa' ya yayıldı ve genişledi.	Birleşik Devletlerde ortaya çıktı ve sonra yayıldı.
UYGULAMA SÜRECİ	Bazı küçük ölçekli işletmeler ve orta kademedeki yöneticiler uygulanması konusunda önemli rol oynamışlardır. Herkesin katılımı gerekmektedir.	Hiyerarşik yapı: Lider büyük ölçekli işletmelerden küçük ölçekli işletmelere yayılmış ve tepe yönetimden aşağıya doğru uygulamaya geçilmiştir.

Kaynak: İpekçil Doğan ve Tütüncü, 2003; 43.

Toplam Kalite yönetim, müşteri tarafından tanımlanan kaliteye öncelik verilerek, işletmenin ürün ve hizmetleri yanında yönetiminde kalitesini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Özalp ve diğerleri, 1999; 321).

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetiminin birçok tanımı yapılmıştır. Bütün bu tanımların içinde ortak noktalar bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- *Yönetimin zorunluluğu,
- *Planlama ve organizasyon,
- *Gerekli teknik ve araçların kullanımı,
- *Eğitim,
- *Ölçümleme ve geri besleme,
- *Örgüt kültüründe değişim,
- *Takım çalışması.

1.2.3. Toplam Kalite Kontrol Kavramı

1970' li yılların başlarında Japonların dünya pazarlarında hızlı bir rekabete girmeleriyle başlayan toplam kalite kontrol anlayışı, günümüzün çağdaş yönetim felsefesi olmakla birlikte diğer kalite kavramlarından çok farklı bir anlayışa sahiptir. Toplam kalite kontrol anlayışı, tüketici ihtiyaçlarının saptanmasından ürünün tüketicilere ulaşmasına kadar, organizasyondaki tüm fonksiyonların sorumlu olduğu, kalite kontrol faaliyetlerinin tüm işletmece yürütülmesi gerektiğini öne süren bir sistemdir (Özalp ve diğerleri, 1999; 320).

Toplam Kalite Kontrolü çeşitli düzeylerdeki yöneticilere yol gösteren, daha doğru ve etkin karar vermelerine yardımcı olan bir araçtır. Bu aracın işe yarayacak şekilde tasarlanması ve etkin uygulanabilmesi için, tüketici isteklerinin saptanması ve değerlendirilmesi, gerekli teknolojik olanakların sağlanması, işletme içinde olumlu insan ilişkilerinin sürdürülmesi ve kaliteyle ilgili kavramların tüm işgören tarafından eksiksiz ve doğru anlaşılması gerekir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003; 34).

Toplam kaliteye önem verilmesi bazı nedenlerden dolayı kaçınılmazdır. Bu nedenler:

*Üretim işletmeleriyle sınırlı kalmadan her çeşit işletmede toplam kalite ön plana çıkmıştır. Eğitim işletmelerinden hizmet işletmelerine, sağlık işletmelerinden devlet işletmelerine kadar her çeşit işletmelerde toplam kaliteye verilen önem artmıştır. Artık yöneticinin günlüğünde toplam kalitenin yer almadığı bir işletmeyi bulmak zordur.

*Toplam kalite yönetim teorisi ile artık beraber gündeme gelmektedir. Post modern yönetim teorisinde klasik yönetim ilkelerinin çok ötesinde müşteri temelli toplam kalite en önemli fonksiyon haline gelmektedir.

*Çeşitli gruplar (araştırmacılar, teorisyenler, uygulamacılar) sağlam bir teoriye dayalı toplam kalite arzulamaktadırlar. Toplam kalite araştırmacıları dayanacakları toplam kalite teorisi olduğu zaman daha başarılı olacaklardır (Özalp, 2000; 479-480).

Toplam kalite kontrolün temel ilkelerine kısaca bakacak olursak:

Önce kalite bilinci: Önce kalite önem veren bir işletme uzun vadede kazanacaktır. Müşteri güveninin yavaş yavaş kazanılması hem her açıdan kazandırırken, işletmenin pazar payını da koruyarak varlığının korunmasını sağlayacaktır.

Tüketiciye yönelik kalite bilinci: Toplam kalite kontrolde müşteri isteklerini karşılamak ve bunu yaparken de tüm işletme çalışanlarının istekli ve kararlı olmalarını sağlamaktır. Müşteri isteklerine göre kalite kontrol dış müşteriye olduğu kadar iç müşteriye de yani çalışanları da kapsamalıdır. Unutulmaması gereken nokta bir sonraki sürecin müşterimiz olduğudur.

İstatistiksel yöntemlerin kullanılması: Toplam kalite uygulamalarında birçok istatistiksel yöntem kullanılabilir. Böylece işlemlerin akışı hakkında bilgi sahibi de olunabilir.

Yönetim felsefesi olarak insana saygı: Astlarının bütün yeteneklerini kullanmasına önem veren bir yönetim anlayışı başarılı yönetimdir. Eğer çalışanların gönüllü katılımı bekleniyorsa, çalışanlara bir araç ya da makine gibi davranılması olumlu bir yaklaşım değildir.

Toplam kalite kontrol anlayışı da sürekli değişim ve iyileşme anlayışını benimsemektedir. Yönetim, toplam kalite kontrolü işletmenin tümünün performansını iyileştirmek için bir araç olarak görmesi doğaldır. Zira toplam kalite

önce kalite, tüketiciye yönelik kalite çalışmaları, istatistiksel yöntemlerin kullanılması, insana saygı gibi son derece önemli yönetim konularıyla ilgilenmektedir.

Toplam kalite kontrolünün ortak amaçları ise kısaca:

- İşletmenin dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,
- Kalite güvenliği sistemini kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini kazanmak,
- Rekabet ederek en yüksek kaliteye ulaşmayı hedeflemek ve bu hedefe yönelik yeni ürünler geliştirmek,
- Yavaş kalkınma dönemlerini atlatabilecek, itirazlara cevap verebilecek bir sistemi yerleştirme,
- Çalışanlara güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Kalite kontrol tekniklerinden yararlanmaktır.

Zamanla toplam kalite kontrol anlayışı firma çapında kalite yaklaşımı olarak geliştirilmiş, tüm işletmeye ve kurum kültürüne yansımış: başta yönetim olmak üzere tüm çalışanların paylaşılan vizyonu haline gelerek “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (İpekçil Doğan ve Tütüncü, 2003; 34-35).

1.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Yönetim anlayışı insanların sosyal bir varlık olarak yaşamaya başladığı tarihlerden itibaren varolmuştur. Örneğin, Mısır ve Romalılar döneminde makineleşme, sivil yönetim modeli, devlet yönetimi, günümüz batı dünyası yönetimleri ile benzerdi. Bu toplumlar; davranış bilgisi yüksek, makineyi, mühendisliği ve gelişmiş matematiği kullanan, kanunları olan ve değişimi yönetebilen toplumlardır (James, 1996; 18).

Günümüzde ki yönetim anlayışlarının temelleri ise endüstri devrimi ile birlikte atılmış ve bu anlayışlar birbirlerini sürekli tamamlayarak, eksikliklerini giderek daha iyi bir yönetim anlayışını oluşturmaya çalışmıştır. Endüstri devrimi ile birlikte her ne kadar yeni alet ve makineler icat edilse, enerji kaynakları keşfedilse

de, sadece teknolojik bir devrim olarak algılanmamalıdır. Çünkü sosyal değişme ve gelişmeler bu dönemden sonra hız kazanmıştır (Çetin, 2001; 9).

Bugün bile güncelliği koruyan klasik yaklaşım, bir yöneticinin yapması gereken işleri ve bu işleri yaparken uyacağı kuralları belirler. Klasik yaklaşımın temelinde ekonomik, teknik rasyonellik ve etkinlik vardır. Bu durumda gerek yönetici gerekse yönetilenin bu kurallara uyması beklenir (Koçel, 1978; 238-239).

Klasik yönetimin eksiklerini gidermek ve daha çok klasik yaklaşıma bir tepki olarak doğan yönetim anlayışı; neo-klasik yönetim anlayışıdır. Klasik yönetim yaklaşımında ihmal edilen insan unsuru üzerinde durmuştur. İnsanların örgütten beklentileri, örgütte çalışan insanların ve grupların birbirine karşı tepkileri, grup ve kişiler arası çatışmaların nedenleri, iş doyumu ve verim arasındaki ilişkiler, liderlik, yetki ve işe katılmanın psikolojik temelleri, nesnel ve öznel iticiler, karar verme, iletişim ve rasyonel davranış gibi çeşitli konuların üzerinde durmuşlardır (Kaya, 1993; 69).

Modern yönetim teorileri ile birlikte organizasyonlar bir bütün olarak ele alınmış ve temel olarak sistem anlayışı üzerinde durulmuştur. Modern teoride örgüt bir bütün olarak ele alınır. Modern teoriye göre örgüt uyum gösterebilen, yani yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişikliklere uymak zorunda olan bir sistem olarak ele alınmalıdır. Örgüt ile çevre arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık olduğunu ilk kez modern yönetim teorisi kabul etmiştir (Ataman, 2001; 126).

Modern sonrası ve çağdaş yönetim anlayışları olarak da adlandırılan yönetim anlayışları ise değişen ve hızla gelişen dünya ticareti ve üretimde meydana gelen değişmelere cevap verebilmek için ortaya çıkmıştır. Globalleşme, Uluslararasılaşma, Yönetimde Mükemmellik, İnsan hakları, Enformasyon çağı, Sistemlerarası yaklaşım, Bilgi Toplumu, Telekomünikasyon, Yalın Yönetim ve Organizasyon, Toplam Kalite Yönetimi ve daha sayamadığımız benzer kavram ve gelişmeler, organizasyonların yapılandırılmaları ve işleyişlerindeki köklü değişiklikleri sağlayan en önemli etkenlerden biridir (Koçel, 2001; 302-303). Zira yeniçağın gereksinmesi; değişimi kontrol altında tutmak, değişimin yarattığı yenilikleri takip etmek ve değişime yön vermektir. Değişim tam anlamı ile kontrol altına alınması da yaşanmak zorundadır

(<http://egemenlik-ulusundur.org/meydan/ddirik2.htm> “Değişim Tren(D)’ ini Yakalamak: Devlet Yönetiminde Toplam Kalite”

Bütün bu anlayışlar içinde TKY, tüm dünyada kabul görmüş ve sürekli iyileştirme ilkesi ile yenileşme ve gelişmeye açık olduğundan bundan sonrada ortaya çıkacak değişiklikleri bünyesine alacak olan, uzun süre geçerliliğini koruyacak olan insan odaklı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖGELERİ

TKY’ nin diğer yönetim sistemlerinde olduğu gibi bazı ilkeleri vardır. Bu ilkeleri sırasıyla incelersek:

1-Müşteri Odaklılık: Çalışanların iş garantisinin müşteri olduğu işletmede öncelik haline getiriliyorsa TKY yönünde bir adım atmış olabiliriz. Bir başka ifadeyle kaliteyi arttırmak için çaba harcayarak müşteri memnuniyeti sağlamakla tüketici açısından sorunları azaltmak mümkündür. Burada müşterinin tanımını yapmakta yarar vardır:

- *Müşteri çalışanların parasını ödeyen kişidir.
- *Müşteri işletmede vazgeçilemeyecek kadar önemli kişidir.
- *Müşteri bize bağımlı değil bizim bağımlı olduğumuz kişidir.
- *Hiç kimse müşteri ile tartışmayı kazanamaz.

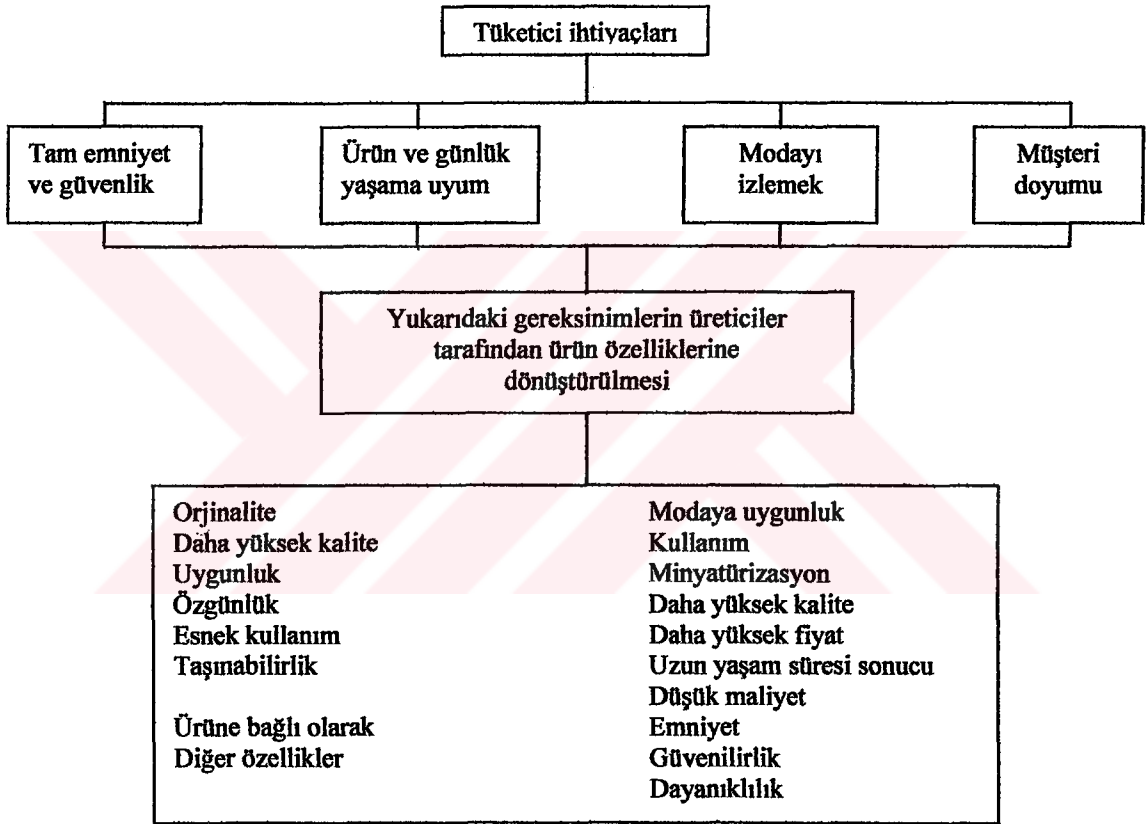
TKY ile ilgili çalışmalarda işletmelerin çok önem vermesi gereken müşteri kavramını yönetim danışmanı Armond V. Fiegenbaum şöyle ifade ediyor: “Kalite en iyi şekilde son kullanıcı tarafından tanımlanabilir. Kalite kavramı sadece mal ve hizmetlerle ilgili yansız ölçülere göre değil, aynı zamanda müşterinin yanlı yorumlarına bağlıdır. TKY sistemi bu kadar önemli olmasına karşın aynı sorun yönetim teorisinde de görülmektedir. Yönetim teorisi işletmelerde müşterinin rolünü dikkate almadığı için eleştirilmektedir. Yönetim teorisinde müşteri odaklılık ve müşteri tatmini çok az işlenmiştir.” (Özalp, 2000; 481-482).

Yine TKY’ nin müşterilerine önem vermesi gerektiğini “Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması” adlı kitabında Charles N.Weaver şöyle belirtiyor: “Müşterilerinizin daha iyi yaşamlarına yardım edecek ürün ve hizmetleri keşfedebilmek için, müşterilerinizin süreçlerini tanıyın” (Weaver, 2000; 259).

Günümüzde rekabetin ana hedefi müşteri olmaktadır. Müşteri ne denli tatmin olur ve işletmenin ürünlerine ne denli bağlı kalırsa, işletmenin rekabetteki üstünlüğü o denli kalıcı olacaktır.

Rekabetin baskıcı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılabileni yapan haline getirmektir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için kaliteyi müşterinin belirlediğini kabul etmek gerekir. Müşterinin görünen isteklerinin yanı sıra saklı isteklerini de saptayabilmek, ancak müşteriye yakın olmakla gerçekleşecektir. Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesini şekil 1’ deki gibi özetleyebiliriz:

Şekil 1: Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi



Kaynak: Özalp ve diğerleri, 1999; 324

Müşteriye yönelme, tüm ikili ilişkilerde davranışların, karşı tarafın düşüncelerini ve durumunu göz önüne alarak düzenlenmesi biçimindeki olumlu tutumun, alıcı-satıcı ikilisine uygulanmasıdır. Böyle davranılmadığı takdirde ilişkiler kopabilir. Kısaca TKY’ nin müşteri odaklılık ögesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun vadede işletmeye en çok katkı sağlayacak olanıdır. Çünkü TKY’ nin felsefesi, “Müşteri ile ilişkiyi devam ettirme” ye dayanır. Çünkü yaşam kaynağıdır. O halde onu iyi tanımak gerekir (Yenersoy, 1997; 52).

2-Üst Yönetimin Liderliği: TKY’ de başarının sağlanması işletmenin bu yeni yaşam biçimine uyumuna bağlıdır. Bu uyumda en etkin rol oynayacak üst yöneyimdir. TKY’ nin uygulanmasında üst yönetim aktif bir rol oynamalı ve bütün sorumluluğu yüklenmelidir. TKY uygulanmak istendiğinde üst yönetim tarafından TKY’ nin desteklenmesi ve TKY uygulamasında yapılacak işlerin ortaya konması gerekir. Aynı zamanda eğitim faaliyeti de üst yönetime verilmelidir. Üst yönetimin TKY uygulamasına hazır olması yanında dönüştürücü liderlik tarzına geçmesi zorunlu olmaktadır. Böylelikle üst yönetimin değerlerle yönetim konusunda olduğu kadar iletişim konusunda da etkili olabilirler (Özalp, 2000; 483-484)

Toktamışoğlu “Kot Pantolonlu Yönetici” adlı kitabında liderlerin yüklendiği misyonu şöyle anlatmıştır:

“Avustralya kıtasına özgü bir araç var, ”yol treni”. Avustralya’ da düz ve uzun yollarda genelde hayvan taşımacılığında kullanılan, tren gibi birbirine bağlı vagonlardan oluşan tekerlekli uzun araçlara verilen bir ad, yol treni. Saatler süren düz ve uzun yollarda şoför direksiyonu çok iyi kontrol etmek zorunda. Direksiyondaki 2 cm’ lik bir oynama, en arka vagonda 2 m’ lik bir kayma meydana getiriyor. Bu bana liderin yolu ile ilgili örnek olma ve lideri örnek almayı hatırlatıyor. Liderin davranışlarındaki hatalar daha alt kademelerde daha fazla sapmalara yol açacaktır. Liderler taklit edilirler. Microsoft çalışanlarının düşünürken ve tartışırken Bill Gates’ in yaptığı gibi ileri geri sallandıklarını Microsoft’ un Avrupa Merkezi İrlanda’ da çalışan kardeşim anlatmıştı. Çalışanlar bunu bilinçsizce lidere uyum gösterme amacıyla yapıyorlar. Bu olumlu ve olumsuz davranışlar içinde geçerlidir. Liderin tutum ve davranışları etrafındaki insanlara yansır. Olumlu ve sorumlu olursanız olumluluk ve sorumluluk size geri dönecektir (Toktamışoğlu, 2001; 35).

Yine sadece 18 yıllık geçmişi olan şebeke yazılımları üreticisi Novell kadar tepelere çıkmış, dibe batmış çok az şirket vardır. Eric Schmidt’ le ve onun dönüştürücü liderliği ve TKY uygulamasıyla şirket 1998’ de tekrar kara geçmiştir. Schmidt’ e kendi ifadesine göre “Akıllı insanları yönetmenin en iyi yolunun yönetim hiyerarşisinin hem içinde hem de dışında iş görebilecekleri şekilde kendi kendilerine örgütlenmelerine fırsat vermek olduğunu anlamış bulunuyorum. Böyle insanlar bir yöneticiye bağlı olmalı ama bu yöneticiden çıkmış olsun ya da olmasın, ilgilerini

çeken projeler üzerinde çalışacak hareket serbestliğinden de yararlanmalıdır. Onlar şunu söylemelisiniz: “Baksana, şu problemi nasıl çözeceğimi bilemiyorum. İşin peşine düşmeye ve bir çözüm bulmaya ne dersin? Gerek duyduğum kadar zaman ve kaynak vereceğim sana, yeter ki işi hallet. Eğer aksiliğe çatarlarsa ve içlerini boşaltma gereğini duyarlarsa onları çağırıp doğrudan konuşmalısınız - araya başkalarını koymadan. Öte yandan söz konusu kişinin görevinin bu yeni bileşenini onun yöneticisiyle görüşmelisiniz ve akıllı bir kişinin bağlı olduğu yöneticinin yetki alanı dışında çalıştığı için misillemeye uğramamasını gözetmelisiniz. Korku kültürünün tam tersi bir yaklaşımdır bu (Manzoni ve Barsoux, 2002; 198).

TKY görüldüğü gibi üst yönetimin liderliğinde uygulanabilen, kısaa dönemde geçilebilecek bir yönetim biçimi olmayıp, uzun dönemli ve stratejilere dayanan bir yönetim biçimidir. Üst yönetimin başarısı TKY ile ilgili düşünceleri ve yeni yönetim biçimine uygun tedbirleri almasına bağlıdır. Aşağıda şekilde üst yönetimin TKY uygulamasındaki temel işlevleri görülmektedir (Özalp, 2000; 484).

İşletme yönetiminde ortaya çıkan sorunların çoğu sistemden kaynaklanmaktadır. Bu sorunların çözümünde üst yönetimin rolleri ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- *Bireysel olarak TKY’ de uyum sağlamak,
- *TKY’ de rol modeldi olmak,
- *TKY’ de vizyon geliştirme,
- *Elemanları yetiştirme,
- *Kaynak sağlama,
- *gelişmeyi gözde geçirme,
- *Yönetici direnci,
- *Elemanları güçlendirme,
- *Yeni yönetim sistemleri ile TKY’ ni gerçekleştirmek (Özalp, 2000; 486).

3-İnsan Kaynakları Yönetimi: İnsan faktörü, çalışan kişilerin işlerine getirdikleri mesleki, eğitimsel ve sosyal özelliklerin bir bütünüdür. İnsan faktörüne verilen değer, o işletme ya da kurumun genel politikası çerçevesinde belirlenir. Toplam kalite yönetimi kapsamında iç müşteri diyalog, takım çalışması, lokalleşme, sürekli eğitim ve sürekli iyileştirme kavramları, bu yönetim anlayışının “önce insan”

yani birey kalitesinden kaynaklandığını göstermektedir (Özalp ve diğerleri, 1999; 326).

İşletmelerde TKY konusunda başarılı olabilmek için insan kaynaklarına önem vermeye başladılar.Bu konuda önemli değişiklikler aşağıdaki tablo 2’ de gösterilmiştir.

Tablo 2: İnsan Kaynakları Kavram ve Uygulamalarının Değişimi

İŞLER Her bireyin işinin bir parçası olarak süreç geliştirme	EKİPLER Çok fonksiyonlu iş akımı ekipleri, çapraz fonksiyonlu ekipler	ÜNVANLAR Çalışanlar değişik iş arkadaşları ve ekip üyeleri
YÖNETİCİLER Her birey yönetici	LİDERLİK Ekiplerin seçtiği liderler	ÖRGÜTSEL ÖĞRENME Her bireyin ve örgütün devamlı öğrenmesi

Kaynak: Özalp ve Diğerleri, 1999; 487

Kalite odaklı insan kaynakları yönetimi için gerekli işleri ise şöyle sıralayabiliriz:

1-TKY’ de insan gücü planlaması:İşletmede çalışanların bu yeni sisteme adapte olması gerekmektedir. Burada önemli olan dış koşullar ile iç koşulların dikkatli bir biçimde değerlendirilmesidir. Dış koşullar geçmiş ve şimdiki ekonomik, yasal, sosyal ve politik trendleri ve faktörleri kapsarken, iç koşullar geçmişte ve şimdiki süreçler, üretim hattı ve personel ihtiyacını kapsar.

2-Çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi: Kalite gurularından olan Deming de ileride değineceğimiz ondört ilkesinden ikisini eğitime ayırmıştır. Ishikawa ise “kalite eğitimle başlar eğitimle biter” demektedir (Özalp, 2000; 488). Zaten “TKY, kaizen ve diğer sürekli iyileştirme sağlama yöntemlerinin gücü, öğrenmeyi özendirmelerinde yani tüm bireylerin eğitiminde yatar.

*Çalışanlardan, nükseden sorunlarda yüzeyin altına inmeleri ve sorunları yaratan etmenleri ortaya çıkarmaları istenir.

*Çalışanlar, mevcut uygulama biçimlerini inceleme ve daha iyisini bulma konusunda özendirilir.

*Çalışanlar, başlıca önceliği öğrenmeye ve değişime verecek “diller”, zihniyetler ve değerler yaratma konusunda özendirilir.

Geçerli norm ve varsayımları sorgulamaya yönelik yaklaşımlar, sistemin yeni gelişme düzeylerine çevrilmesini sağlayacak enformasyon, kavrayış kapasiteyi yaratır” (Morgan, 1998; 110).

4-TKY’ de Ekipler: TKY’ de ekipler klasik yapıda olduğu gibi iş emirlerini yerine getiren değil,işin sorumluluğunu üstlenen ve kendisine işine katkıda bulunan kişi olarak düşünülmesidir. Ekip çalışması bir grup insanın birlikte çalışarak belirlenmiş olan ortak amaca ulaşmalarıdır.Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi ekip kavramı grup kavramından farklıdır.Bu farklar aşağıdaki şekil 3’ de görülmektedir:

Tablo 3: Geleneksel Organizasyon İle Ekip Organizasyonu Arasındaki Farklar

Eleman	Geleneksel Organizasyon	Kendi Kendini Yöneten Ekipler
Örgütsel Yapı	Bireysel	Basık / Ekip
İş Tasarımı	Dar Tek İş	Bütün Süreç Çoklu İş
Yönetim Rolü	Dolaysız / Denetim	Koçluk (Coaching)
Liderlik	Yukarıdan Aşağı	Ekiple Paylaşma
Bilgi Akışı	Kontrollü / sınırlı	Açık / paylaşma
Ödüller	Bireysel / Liyakata bağlı	Ekip temelli / Yeteneğe bağlı
İş Süreci	Yönetici planlar, denetler ve süreçleri geliştirir	Ekip planlar, denetler ve süreç geliştirir.

Kaynak: Kolarik, 1995; 800 / Özalp, 2000; 491-492

1.4. KAMU YÖNETİMİNDE TKY' NİN ANLAMI VE UYGULAMAYA GEREKSİNME DUYULMASININ NEDENLERİ

Kalite konusuna oldukça önem veren ve en son yönetim tekniklerinden biri olan TKY yıllardır özel sektörde önemli kazançlar sağlamış olup, kamuda da uygulanabilir mi? Sorusunu tartışmaya açmıştır. Rekabetin giderek artması, artan müşteri tatminsizliği, dünyada gittikçe küçülen pazar payları gibi birçok sorunla karşılaşan Amerikan şirketleri, Japon rakiplerini izleyerek işe başladı. Özellikle 1980' li yıllardan sonra kalite iyileştirme programları uygulamaya başladı. Rekabet ve yaşamda kalite gibi problemlerle pek de sık karşılaşmayan kamu sektörü de 1990' lı yıllarda ilk girişimlerde bulundu.

1992 yılında ABD Genel Muhasebe Örgütün' ce yapılan bir araştırmaya göre, kamu örgütlerinin %68 gibi büyük bir oranda TKY uygulaması değişik aşamalarda yürütülmektedir. Bunun yanında uygulamaya geçmeyenlerin de %16' sı, yakında TKY uygulamak istediklerini belirtmektedir (Kim ve diğerleri, 1995; 677, Balcı, 1998; 36-37). Her geçen gün artan bir ilgiye rağmen kamu sektöründe TKY' ye geçilmesine yönelik bir isteksizlik görülmekte ve uygulamada bazı problemlerle karşılaşılmaktadır.

TKY uygulamasının kamu yönetiminde uygulamasının güçlükleri aşağıdaki gibi belirtilebilir (Kim ve diğerleri, 1995; 697, Balcı, 1998; 37):

Engeller:

Liderlikle İlgili Engeller

Yöneticilerin TKY' yi yeterince desteklememesi

Yönetici Değişikliği

Çalışan Eğitimi ve Tanınma Engelleri

Bilgi ve Eğitim Eksikliği

TKY' nin nasıl uygulanacağını bilinmemesi

Stratejik Planlama Engelleri

Uzun Dönemli Planlamanın Yokluğu

Stratejik Kalite Planları Amaçları ile Diğer Stratejik Planların İlişkisizliği

Yetkilendirme ve Takım Çalışması Engelleri

Katılımcı Yönetime Kayma ile ilgili Direnç

Rol ve Yapı Değişimine Karşı Direnç

Ölçme ve Analizle İlgili Engeller

Süreçlerin Ölçülmesine Karşı Direnç

Çalışan Davranışlarının Ölçülmesine Karşı Direnç

Müşteri Odaklılıkla İlgili Engeller

Müşteri Geri Beslemesi Almaya Karşı Direnç

Tatminin Ölçülmesinin Güçlüğü

Dünyada olduğu gibi Türkiye’ de de kalite toplumun isteği haline gelmiştir. TKY tüm kurumları ve organizasyonları yeniden tanımlamaya ve pratiğe yönelik uygulamalarıyla kalitesizlik sarmalını ortadan kaldırmaya aday bir sistem olarak hızla dünyamız girmektedir. “Buraya düşünmek için gelmediniz” diye seslenen Taylorizm’ den, “özgürce düşüncelerini açıklayabilen, kendi kararlarını verebilen, kararların sorumluluğunu alabilen, uygun sosyal ortamı sağlanmış dürüst ilişkilerden kurulu” mesajını veren TKY yaklaşımı, kamu yönetimi açısından daha fazla önem kazanmaktadır. TKY iletişim bozukluğundan, verimsizliğe, motivasyon eksikliğinden, tükenmişliğe, kapalı kapılar yönetimine kadar çözümler getirecek bir felsefe ortaya koymaktadır (Efelerli, 1998; 151).

Kamu yönetiminde TKY uygulanmasının gerekliliğini kısaca şöyle özetleyebiliriz:

-TKY müşteri odaklı düşünmeyi önermektedir.hizmet verdiğimiz vatandaş hem müşterimiz hem de işverenimizdir. Yaptığımız her hata sadece kendi kurumlarımızı değil devletin bütününün sorgulanmasını gerektirmektedir.

-Toplam kalite tam katılım önermektedir. Kamu yönetiminde katılım, halka hizmet için görevlendirilenlerin, vatandaşların beklentileri doğrultusunda tüm kararlara katılmasıdır. Yani uzlaşma anlayışı ile demokrasi işletilir.

-Toplam kalite liderlik önermektedir. Bu üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri katılım, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi her konuda örnek davranışlarda bulunmasıdır. Şu anda kamudaki sorunların asıl sebeplerinden biri yöneticilerin “lider” olma gayreti içinde bulunmamalarıdır. Yani “atanmış otoriter” kolaycılığını bırakıp “benimsenmiş” yönetici pozisyonuna geçmemeleri bu sorunları oluşturmaktadır.

-TKY önlemeye yönelik düşünme ve çalışma önermektedir. Vatandaşın (müşterinin) en büyük şikayeti anlam veremediği formaliteler, kuyruklarda boşa

geçen zamanlar gibi sorunlar ilgili kurumların önlemeye yönelik hareket etmemesinden kaynaklanmaktadır.

-TKY süreçleri iyileştirmeye yöneliktir.Kamu kuruluşları da bunu yapabilseydi, kişilere göre davranmayı terk etmiş olacaktı.

-TKY kalite istatistiğe ve veriler dayalı bir sistem geliştirmeyi önerir. Ne yazık ki istatistiksel çalışma kültürü birçok kamu kurumuna girmemiştir. Sorun çözme disiplini tabana verilmemiş, üst yönetimin görevi olarak algılanmıştır.

Kamu yönetiminde TKY için tartışılacak birçok şey vardır. Ancak tartışılması gereken en öncelikli konu TKY’ nin kamu kuruluşlarında neden uygulanamayacağı değil, nasıl uygulanır hale geleceğidir (Gerek, 1998; 152-153).

Bütün bunların yanında MEB kalite uygulamalarında önemli adımlar ve tarihler aşağıdaki gibidir: TKY Yönergesi (Eylül, 1999): Tüm merkez ve taşra örgütleri, kurumları ve okullarında “Toplam Kalite Yönetimi” yaklaşımının benimsenmesi.

İyiniyet Bildirgesi (KalDer ile Kasım, 1999): TKY uygulamasına ilişkin stratejik kararı çerçevesinde EFQM Mükemmellik Modelinin özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmasının taahhüdünün sembolü.

Kilit yöneticilerinin temel kavramlar ve model eğitimi almaları (merkez teşkilatta 97 üst düzey yönetici-2000)

Okul düzeyine yayılım – özdeğerlendirmenin okul stratejik planlama sürecine tamamen entegrasyonu

EFQM Mükemmellik Modelinin eğitim kurumları kılavuzunun hazırlanması (KalDer ve MEB birlikte 2000 - 2001) (Ensari , 2003).

1.5. EĞİTİMDE TOPLAM KALİTE

Eğitimde artık değişen bir bakış açısı bulunmaktadır. Sermayenin yeniden yapılanması için gerekli köklü değişimin , eğitim sisteminde ne tür değişikliklere yol açacağı “ bilgi toplumu” argümanı ile belirginleşmektedir (Ercan, 1997; 424-425).

Dünya ekonomisinde “ enformasyon kapitalizmi” söz konusudur. Temel ekonomik kaynak bilgi olmaya devam edecektir. Artık değerler “verim” ile ve “yenilik” ile yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıdır. Zamanla bilginin

verimi ekonomik ve sosyal başarının saptayıcı etkeni olacaktır (Drucker, 1993; 254, Çorakçı, 1993; 34).

Görüldüğü gibi bu ifadeler yeni bir toplumu tanımlamaktadır. Dünya bir değişime doğru gitmekte ve bu sistemin içinde yer alan eğitim sistemi de bu değişmeye zorlanmaktadır. Okullara yeni teknoloji gelse de, eğitim sistemi çok yavaş değişmektedir. Bu nedenle okullar endüstrileşmiş dünyanın gerisinde kalmıştır (Schargel, 1996; 213).

Bu da kalite kavramlarını giderek artan bir biçimde okullarda eğitim sistemimizde uygulamaya zorunlu kılmıştır. Hem örgüt içindekileri (öğretmen ve öğrencileri) hem de örgütün hizmet verdiği toplumsal çevreyi müşteri olarak algılamak ve bu kesimlerin doyumunu gözetmek TKY' nin en önemli özelliğidir. O halde öğrencilerin ve öğretmenlerin gerçek performanslarını ortaya çıkarmak, onların duygusal ve düşünsel tepkilerine duyarlı bir yönetim felsefesini gerekli kılmaktadır. Bu durumda eğitsel etkinliklerde yaratıcılığı ve üretkenliği olumlu yönde etkileyecektir (Başkan ve Aydın, 2000; 53-54). Eğitimde toplam kalite hareketi oldukça yenidir. Bu konuda, 1980' lerin sonunda önceki tarihlere ait çok az referans vardır (Ensari, 2000; 21). Kaliteli eğitim, her ülkenin üzerinde durduğu önemli bir konudur. Japonların başlatıp dünyaya yaydığı örgütlerin hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayan böylece verimlilik artışına neden olan (TKY) eğitimde kalitenin gelişmesinde öncü olmuştur (Tok, 2001; 110). TKY doğrultusundaki öncü sayılabilecek bazı yeniden düzenleme çalışmaları ilk kez ABD' deki bazı devlet okulları ile İngiltere deki bazı okullarda yürütülmüştür (Ensari, 2000; 21).

TKY' nin eğitim alanında uygulamaya koyduğumuzda bazı güçlüklerle karşı karşıya kalmaktayız. Sanayi sektöründe, üretimde kabul edilen ham maddenin değişmesi üretim şeklinin, makinenin, teknolojinin, iş gücünün yönetim anlayışının, pazarın değişmesi söz konusu olabilir. Ayrıca bu değişiklikleri sayısal verilerle ölçebiliriz. Ancak eğitimde davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zordur. Bazı durumlarda imkansızdır.

Eğitimde öğrencinin eğitim kurumlarından kazandığı bilgi, yetenek ve davranışlar değerlendirmeye tabi tutulurlar.

Ancak bunların kime göre değerlendirileceği zordur. Bu da eğitim kurumlarının hizmetler sektöründe yer almasından, kendine özgü özelliklerin

bulunmasından kaynaklanmaktadır. Eğitim hizmetinin kendine özgü özellikleri ise şunlardır:

- 1.Hizmet doğrudan doğruya, insandan insanadır.
- 2.Müşteri ile hizmeti veren arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- 3.Hizmetin zamanında yapılması esastır.
- 4.Hizmet kusursuz ve mükemmel olmalıdır.
- 5.Hizmette verimliliği ve başarıyı ölçmek zordur.
- 6.Hizmeti gerçekleştirirken dış etkenler nedeniyle sosyal problemler fazladır (MEB, CILT I, 2000; 41).

İşletmelerde olduğu gibi eğitimde de hedef kitlenin tanımlanması hizmetten kimlerin yararlanacağını iyi belirlenmesi gereklidir. Günümüzde daha çok endüstri işletmelerinde uygulanan TKY ilkelerinin eğitim kurumlarında uygulanabileceği görüşü de giderek yaygınlaşmaktadır. Sözgelimi ABD’ de üç dalgadan söz edilmektedir. İlk kalite dalgası 1950’ de Deming’ in kalite kavramını Japonya’ ya götürdüğü zaman başlamıştır. İkinci dalga ise endüstri kesimini aydın liderinin bu kavramı 1980’ lerde ABD’ ye geri götürmesi olmuştur. Üçüncü dalga, bu kavramın eğitim dünyasına girmesiyle (eğitimde toplam kalite) kendini göstermiştir (Tok, 2001; 110).

Eğitim sisteminin amacı bireylerin etkili, verimli, dirik, yararlı sağlıklı ve eğitim işgörenlerinin işten doyumunu sağlamış olarak yaşamasını sürdürmektedir (Başaran, 1994; 25). Türkiye’de dahil olmak üzere, birçok ülkede uygulamakta ve bu kapsamda tartışılmakta olan TKY’ de bu amaca yönelik olarak, kurumlara dinamizm getirmekte, çalışanların gerek birbirlerine gerekse örgütün amaçlarına karşı ilgi ve duyarlılıklarını artırmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarının etkililiğini arttırmada TKY’ nin uygulanma şansı daha fazla olabilir. Eğitim yönetimi de amaç, yapı ve süreç boyutlarında karşılaşılan sorunların çözümü için TKY uygulamalarına gereksinim duyacaktır. Eğitimin büyük sorunlar yaşadığı ülkemizde, okul sistemini geliştirme hedefine TKY’ nin olumlu katkılarda bulunacağı beklenmektedir (Tok, 2001; 110).

1.5.1. Eğitimde Müşteri Kavramı

Okulun varoluş gerekçesi, eğitimidir. Bir hizmet örgütü olarak okul bu görevini, öğrencileri eğiterek, yani, eğitim gereksinimlerini karşılayarak yerine getirir. Okulun tek müşterisi öğrenci değildir. Kendi toplumsal gereksinmelerini karşılama çabası içinde işgörenlerde okulun bir başka tür müşteridir. Ayrıca çevresinde yer alan ve okula girdi verip çıktısından yararlanan toplumsal kurumlarda okulun müşterisi konumundadırlar (Sallis, 1993; 45, Gür, 1996; 12-23).

TKY “müşteri” lerimizi “bizden hizmet veya ürün bekleyen veya alanlardan” ve tedarikçilerimiz de bizim hizmet veya ürün beklediğimiz veya aldığımız herkes” olarak tanımlar (Ensari, 2000; 25).

Eğitimcilerin bir çoğuna göre müşteri kavramı ticari anlam itibari ile eğitimi uygulanamayacağı yönünde karşıt görüşler vardır. Oysa TKY’ de bu sorunun yanıtı “müşteri bir ürün veya hizmetin kendisine verildiği herhangi birisidir”. Görüldüğü gibi yeni yaklaşımda müşteri tanımı göreceli statü rol yada işlevden çok ilişkiler ve süreçlere önem vererek yapılmaktadır. Bu yeni müşteri-tedarikçi modelinde:

- *Herkes bir tedarikçi ve bir müşteridir.
- *tedarikçiler ve müşterilerin eşit sorumlulukları vardır.
- *İş süreçleri müşteri ve tedarikçilere dayandırılarak tanımlanmalıdır.
- *İç ve dış müşterilerle tedarikçiler arasında ayırım yapmak yararlı olabilir ancak böyle bir ayırımın hizmet düzeyini kapsamaması gerekir.
- * Tedarikçi-müşteri “zincirleri” çeşitli uzunlukta olabilir ama bu durum işlemde ödün vermek için bir özür olarak kullanılmamalıdır.

Günümüzde müşteri kavramı, eğitim hizmetlerinden yararlanalar için kullanıldığı gibi alışveriş yapanlar için de kullanılmaktadır. Ancak eğitimdeki müşteriler süpermarket alıcısıyla çok az benzerlik taşımaktadır. Bu farklılıkların en önemlisi eğitimin müşterisinin müşteri olmak zorunda olmasıdır. Çünkü süpermarket müşterisi ise hiçbirşey almadan çıkıp gidebilir.

Müşterileri anlayabilmek için aşağıda sıralanan bir takım özellikleri anlamak gerekmektedir:

Değerler: Genel anlamda okullara verilen önemi simgeler.Bu da eğitimin velilerce, bir yatırım ya da harcama olara değerlendirilme derecesi ile toplumun

okula verdiği önem ve diğer paydaşların sahip olduğu güven duygusunun düzeyi ile ortaya konur. Bir okulun müşterilerinin değerlerini anlamadıkça, onlara kaliteli eğitim sunamaz.

Tutumlar: Okula verilen karşılıkların davranışlarda sergilenmesi olarak tanımlanabilir. Tutumlar okul müşterilerinin kullandığı dile, katılımlarına ve adanmışlıklarına yansır. Tutumlar hizmete göre gelişir ve değişirler.

Eğitim düzeyi: Okulların iletişim kurduğu herkes buna öğrencilerde dahil olmak üzere kullandığı kelimeler uygun ve ilettiği kavramların anlaşılır olduğundan emin olmalıdır.

Beklentiler: Müşterilerin beklentilerinin karşılanması kalitenin işaretidir. Onların aşılması da toplam kaliteyi diğerlerinden ayıran bir özelliktir. Başarılı okulların en önemli özelliklerinden biri de yüksek beklentileri paylaşmaları ve ifade etmeleridir.

Seçenekler: Bir hizmet sağlayan tüm kurumlar, müşterilerine bir seçenekler paketi sunar. Müşterilerinin çok çeşitli tercihlerini anlamak, kaliteli bir hizmet saplamanın en temel noktasıdır.

Toplumsal Durum: Okullar, genellikle içinde bulundukları çevre ve koşulları kavramakta uzmandırlar. Bir TKY okulunun farkı ise paydaşların / müşterilerin beklentilerinin öğretmenler tarafından varsayılmak yerine, gerçeklere dayandırılmasına ve bunun ne ölçüde başarabildiğine bağlıdır.

Adanmışlık: Ticari başarı müşteri elde etmeye ve onları elde tutabilmeye bağlıdır. Aynı ölçüt okullar içinde geçerlidir.

Okulun ana müşterileri öğrenciler ve aileleridir. Aileler ve veliler, aynı zamanda okulun tedarikçileridirler.

Öğretmenlerde birbirlerinin tedarikçisi ve aynı zamanda müşterileridir.

Sekreterler, araç şoförleri, temizlik görevlileri, bürolarda görevli diğer çalışanlarda genel sistemin bir parçası olarak gerek birbirlerinin gerekse öğretmenlerin, öğrencilerin, yöneticilerin ve kalite okulunun diğer paydaşlarının hem müşterisi hem de tedarikçileridir (Ensari, 2000; 26-33).

1.5.2. Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin İlke Ve Prensipleri

Son günlerde birçok okul, toplam kalitenin kendi ortamlarında işlerlik kazanabilmesi için yeni uyum yollarını bulmaya çalışmaktadırlar. Bu okullarda çalışanlar hem kendi hem de çalıştıkları insanların sürekli gelişimlerine transfer etmektedirler. TKY' yi uygulama yolları ve kuralları, toplumca acilen adım atılması gereken “kalite toplumu” olma yolundaki eğitimcilere çok sorumluluk düşmektedir (Köksal, 1998; 39).

Eğitimciler TKY ilkelerine baktıklarında, bu modelin genellikle kar amaçlı örgütlerine uygun olduğunu düşünmekte. Aslında TKY dünyadaki her kuruma uygulanabilir-şirketlere, hizmet sektörüne, üniversiteler, ilk ve orta dereceli okullara uygulanmakta da. Gerçekten de, TKY kavramlarını ilke haline getiren Deming öylesine kesin kanıtlarla olaya yaklaşmıştır ki, eğitimcilerde bu ilkeleri uygulama konusunda gönüllü olmuşlardır (Bilgen, 1994; 3).

Deming' in felsefesi, eğitimdeki ekip çalışması yöntemi (team-work), yerinden / bölgesel yönetim (site-based management), ortaklaş öğrenme (cooperative learning) ve ürün-yönelimli eğitim (product-based education) gibi çoğu olumlu ve çağdaş yaklaşımları içine alan bir çatı oluşturmaktadır. TKY' ne eğitimcilerin temkinli yaklaşımlarının nedeni; Deming' in 14 ilkesinin arasında “öğrenme” ve “müfredat” gibi terimlerin bulunmamasıdır. Bu nedenle Deming terminolojisinin eğitim diline aktarılması gerekir. Örneğin; müdür, müdür yardımcıları ve diğer idareciler “yönetim / işveren” olarak algılanmalıdır. Öğretmenler ise öğrencilerin yöneticileri ve işverenleridir. Öğrenciler ve edinilen bilgi ise doğal olarak ürün olacaktır. Diğer yandan yine öğrenciler, veliler ve vatandaşlar müşteri kavramı ile çıkarılır. Bu uyarlamalar yapıldığında, okulda kullanılabilecek TKY araçlarının sayısının ve bu araçların uygulama alanlarının kısa vadede artacağı bir gerçektir (Köksal, 1998; 40-41).

1.5.3. Deming'in İlkelerinin Eğitime Uyarlanması

Deming' in 14 ilkesi eğitim diline uyarlandığında alttaki çatı ortaya çıkıyor (Özdemir, 1996; 217).

1- Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik yaratmak: Okullar için sistemin amacı açık ve belirli olmalı ve tüm sistem elemanları ve birimlerince paylaşılmalıdır. Eğitim amaçları oluşturulurken müşteri yani öğrenci istek ve gereksinimlerine odaklanmalıdır. Sistemin ana amacı tüm öğrenciler için eğitimin kalitesini geliştirmek olmalıdır. Amaç birliğine önemli bir engel olarak partiler üstü bir yapıya henüz kavuşamamış olan Milli Eğitim Sistemimizin, her siyasi dalgalanma sonucunda farklı anlayışta yöneticilerle yönlendirilmesi sonucu üst sistemdeki ve temel sistem olan birimlerdeki idareci ve müdür değişikliği gösterilebilir (Kaya, 1992; 12).

Okul, öğrencilerin potansiyellerini öğretmen ve öğrencilerin birlikte çalışmalarının iyileştirilmesi yoluyla arttırmalarına destek olmaya odaklanmalıdır. Sınav sonuçları çeşitli değerlendirme sembolleri, her bir öğrencinin doğasında var olan sürekli öğrenme sürecinden sağladığı ilerlemeye göre önemsiz kalır (MEB, 2001; 44).

2- Yeni bir toplam kalite ve sürekli gelişim felsefesi yaratmak: Yeni tür ekonomik ilişkilerin getirdiği inanç ve felsefeyi benimsemek olara tanımlanabilir. Hatalı üretim, hatalı malzeme ve gecikmelerle örgütlerin yaşamlarını sürdüremeyeceğini anlamak, yıllardır süregelen davranış kalıpları ile düşünmeyi terk etmektir (Ensari, 2000; 36).

Okul liderleri, öğretmen öğrenci takımlarının yetkilendirilmesi kanalıyla yeni, sürekli iyileştirme felsefesi benimsenmeli ve tamamen desteklenmelidir. (MEB, 2001; 44).

3- Kaliteyi yakalamak için bütün halindeki kontrol (denetim) bağımlılığına son vermek: Eğitim dünyası sonunda Amerikan endüstrisinin iş bandı sonundaki "ürün kontrolü" denilen denetim sistemini (Taylorcu yaklaşımla) bırakma aşamasına ulaşıyor. Deming' e göre, ortaya çıkan bir sorunu çözmeye çalışmak, onu önlemeye çalışmaktan çok daha masraflıdır. İlk öğrenme sırasında doğru olarak kazanılan veya kazandırılan bilginin, yanlış öğren (t) mede olduğu gibi daha sonra telafisi sırasında

harcanan emek, zaman ve hatta para gerektiren olumsuz bir yanı da yoktur. Bunda da önemlisi, yeni felsefeyle ortaya çıkan bazı uygulamalar sonucunda öğrenciler gelecekteki öğrenmelerinde ortaya çıkabilecek sorunlardan kaçmayı da öğrenebilirler (Köksal, 2001; 42).

Öğrencilerin üretimin temel getiri aracı olarak yalnızca sınavlarla yetinmek doğal olarak zaman kaybıdır ve güvenirlilikleri düşük olduğu kadar geçerlilikleri de genelde kısıtlıdır. Öğrencilerden, eğer kendi eğitim süreçlerine sahip olmaları isteniliyorsa, çalışma ve gelişmeleri nasıl değerlendirmeleri gerektiği de öğretilmelidir (MEB, 2001; 45).

4- Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek: Sıkıntıya düşen müşterinin örgütü de sıkıntıya düşüreceğini unutmamak gerekir (Ensari, 2001; 36). Bu nedenle okullarda sınavla başarıyı ölçme bağımlılığına son verilmelidir. Okul içinde ve okul ile toplum arasında güven ve katılıma dayalı ilişkiler oluşturmalıdır. Herkesin hem tedarikçi hem de müşteri olarak rolü kabul ve saygınlık görmelidir. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve toplum potansiyelini arttırmak için birlikte ortaklaşa çalışılmalıdır (MEB, 2001; 45).

5-Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek: Maliyetleri azaltmanın yanında kalite ve verimliliği iyileştirmek için üretim ve hizmet sistemini sürekli iyileştirmek olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle kurum içersindeki her faaliyeti iyileştirmek için sürekli olarak problemleri araştırmak da denebilir (Ensari, 2001; 37). Okul yöneticileri öğretmenlerin kendi öğrenme kaliteleri ve kişisel gelişimin diğer durumların kalitesinde, (geçici) başarısızlıklardan değerli dersler alırken, sürekli ilerleme sağlayacak şekilde yetkilendirildiği bir iç yapı oluşturmalı ve bunu sürekli kılmalıdır (MEB, 2001; 45). Zira problemleri görmezden gelmek ya da işi olurluna bırakmak uzun vadede kurumlara çok büyük zararlar verebileceği unutulmamalıdır (Ensari, 2001; 37).

6- İş başında sürekli eğitim vermek: Personelden daha fazla verim alabilmek için onları iş başında eğitmek olarak tanımlanabilir. Bunun için güncel ve etkin yöntemler kullanmaktır. İşinin ne olduğunu tam olara bilmeyen birinin o işi tam olarak yapmasının mümkün olmadığının bilincinde olmak; eğitimi gereksiz ya da verimsiz görmek yönetimin yapacağı en büyük hatalardan biriside; insan boyutu

içermeyen hiçbir yenileşme ya da iyileştirmenin mümkün olmadığını unutmamak gerekir (Ensari, 2001; 37).

Eğitimcilerin özellikle üç alanda çok iyi eğitilmeleri gerekmektedir. Eğitimcilerin;

a- Dünyada gelişmekte veya denenmekte olan yeni öğretim süreç ve tekniklerini,

b- Yeni değerlendirme ve ölçme metodlarının uygulanmasını,

c- Yeni yönetim sisteminin ilke ve prensiplerini öğrenmek durumundalar.

Okullarımızda öğretmen eğitimi son derece ihmal edilmiştir bazı branşlarla ilgili olarak bakanlık, hizmet içi eğitim dairesinin genellikle yaz aylarında açtığı hizmet içi eğitim çalışmaları ve bazı deneyimli idarecilerin okullarında zaman zaman yürüttüğü oryantasyon programları dışında öğretmenlerin eğitimi ile ilgili hiçbir şey yapılmamaktadır. Yeni felsefeye göre öğretmenin bilgi donanımı son derece önemlidir. Aslında öğretmen eğitimi hafta içinde ders saatlerinden sonra topluca katılmayı gerektiren ve dersin kalitesini geliştirmeyi amaçlayan programlarla, iş başında verilmelidir. Böylesi bir tutum, eğitim sistemine emek verenlerin, işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarını sağlar (Köksal, 1998; 43).

7- Liderliği tesis etmek: Deming' in yedinci ilkesi, Peter Senge' nin sistem anlayışını çağırıyor. Yeni liderlik anlayışına göre liderler tasarımcı, yönetici ve öğretmendir. İnsanların karmaşıklığı anlama, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme, yeteneklerini devamlı geliştirdikleri organizasyon kurmaktan sorumludurlar (Senge, 2002; 363). Senge ve Deming' e göre sabit ve durgun bir sistemi geliştirmenin yolu sistemin özünde değişiklik yapmaktan geçiyor ve bunu yapmak sistem içinde çalışanların değil doğrudan doğruya yönetimin asli görevidir. İyi bir liderliğin ilk şartı, tüm çalışanları amaçları doğrultusunda mükemmelliğe yönelterek sistem içindeki çeşitliliği ve çok sesliliği azaltmaktadır (Köksal, 1998; 45).

Okul liderliği öğretmen, veli, öğrenci ve toplum üyeleriyle “koç” veya “mentor” olarak, tüm öğrencilerin gelişme ve iyileşmelerinin değerlendirilip teşvik edildiği ve de öğretmen, öğrenci, veli ve bu ortak çabayı destekleyen toplum üyeleri tarafından en üst düzeye çıkarılması olayının değer kazandığı bir kurum yapısında

birlikte çalışmayı içerir. Liderlik tehdit veya cezalandırmak değil, yardımcı olmaktır (MEB, 2001; 46).

8- Hata yapma korkusunu ortadan kaldırmak: Herhangi bir korkunun etkisinde çalışan personelden verimlilik bekleyemezsiniz (Ensari, 2000; 38). Korku herhangi bir sistemin gelişimini etkileyen en büyük engeldir. Okullarda bölüm başkanları ve öğretmenler ayıplanacakları veya hafife alınacakları endişesiyle sorunlarını belirtmekten genellikle çekinirler. Öğretmenlerin önerilerinin değerlendirilip hatta ödüllendirildiği etkileşim fırsatlarını yaratmak müdürün (lideri) görevidir. TKY’ nin özünde yatan felsefe; “bireylerin ellerinden gelenin en iyisini yapmaya istekli oldukları” varsayımdır. Gelişim çabaları bireysel başarısızlıkları suçlamaya değil, çıktı ve süreçlerin iyileştirilmesine odaklanmalıdır. “Eğer kalite yoksa, hata sistemdedir”, diyor Deming. Bireylerin en mükemmeli yapmaya çalıştıkları ortamı yaratıp geliştirmek, yine yönetimin işidir (Köksal, 1998; 44).

9- Bölümler ve öğretmenler arasındaki engelleri kaldırmak: Öğretmen ve öğrenci üretkenliği, bölümlerin, öğrenmek ve keşfetmek için daha yoğun fırsatlar yaratma becerilerini arttırmak adına, birleştiklerinde çoğalır (Ensari, 2000; 46).

Bu ilkenin, “Ürün ve hizmetin gelişimi için amaçlarda süreklilik yaratmak” ilkesiyle yakın ilgisi var. Alanda uzmanlaşmanın sonucunda okullardaki gruplaşmaların çoğu fonksiyoneldir. Bu tür gruplaşmanın ise bazı olumsuz yanları vardır: personelin gelişimi çok kısıtlı olur ve tüm sistem açısından bakıldığında bazı teknik konular gözden kaçabilir, bölümler ve branşlar arasında iletişim ve koordinasyon zor olabilir ve her birim kendi otoritesini ve sorumluluğunu koruma çabası içine girince, çatışmalar yaşanabilir. Sınıf içinde ise bu, branşlar arası öğrenme, ekip çalışması, bilgi transferi gibi yöntemlerle engellenebilir. Toplam Kalitenin en üst düzeyde gerçekleşebilmesi için toplum elemanları arasında güçlü bir iş birliğine gerek vardır. Bu da öğretim kadrosu, idari kadro, yemekhane görevlileri ve program geliştirmeciler gibi farklı görev sahiplerinin bir ekip halinde ortak çalışmasıyla gerçekleştirilebilir.

10-Slogan, nasihat ve sayısal kısıtlılıkları ortadan kaldırmak: Bir takım hedefleri, o hedeflere ulaşma yöntemini göstermeden vermenin hiçbir anlamı yoktur. İşin nasıl yapılacağını bilmeyen işgörenden verim beklenemez. Bir işçi iyi olmayan malzemeyi kullanarak “sıfır hata” lı üretim yapamaz (Ensari, 2000; 38). Çoğu

slogan, öğüt ve hedefler, “Daha çok çalışılsaydı, daha iyi yapabilirdik” pişmanlığını yaratır. Bu da ekipleri motive etmekten çok, moral bozar, yıpratıcı olur. Bu bağlamda, çelişkili duyguları yaratabilecek olan bu tür beklentileri yok etmek, sistemi ayarlamakla yükümlü olan yönetime düşer. Bu ilkeyle verimlilik hedeflerinin konmasının doğru olmadığı vurgulanır. Belli bir okulda görülebilecek düşük verim, büyük olasılıkla ne o okulun öğretmenlerinin işlerini yapmamalarına, ne de öğrencilerin kalitesizliğine bağlıdır. büyük olasılıkla, sistemin kendisine bağlı olumsuzluklardan kaynaklanmaktadır (Basık, 1997; 61).

11- Çalışanlar ve yöneticilerin amaçları için konan iş kotalarını kaldırmak: İş standartları, günlük üretim miktarı; kalite, verimlilik ve rekabet durumunu bozucu etkileri olan uygulamalardır. Eğer konulan hedeflere işçiler kolayca ulaşabilecekler ise bu işi yavaşlatmalarına neden olacaktır. Eğer konulan hedefler ulaşılabilir ve kabul edilebilir değilse de bu durum personelde moral bozukluğına neden olacak yada sistem aşırı gerginleşecektir (Ensari, 2000; 38-39). Eğitimde doğuştan gelen öğrenme güdüsünü (intrinsic motivation) yok edip, yeteneklerimizi dıştan gelen ödüllere yönlendirmek suretiyle (extrinsic motivation) sınırlayan birçok uygulama var. Örneğin; özenle ve sistemli bir şekilde hazırlanmış öğrenciyi değerlendirme sistemi, başarı ödülleri, sınıfsal ve sayısal amaçlar ve de kotalarla yönetim. Deming bunları “yıkıcı güçler” olarak tanımlıyor. Bu tür yaklaşımlar aşağıdaki nedenlerden dolayı, başarıya ters etki yapıyor:

- *Gelişigüzel belirlenen amaçlar,

- *Amaçlarla gelen kısıtlanma sonucu, marjinal performasyona yönelen öğretmen ve öğrenciler,

- *Ekip çalışmasına zarar veren başarı ödülleri,

- *Korku yaratan, birey başarısını değerlendirme amacıyla programa yerleştirilen sınav sistemi,

- *Bunların sonucunda, performansta çeşitliliğin ortaya çıkışı (Köksal, 1998; 45).

12- Çalışanların elde ettikleri başarılarla gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak: İnsanlar yaptıkları işlerle tatmin olmak, gurur duymak isterler. Çalışanlar gereksiz standartlarla zorlanır, onlardan kötü malzeme ile yüksek kaliteli ürünler üretmeleri beklenirse, bu durum örgütte memnuniyetsizlik yaratır.

Bunun yerine çalışanlar yerinde kullanılarak, desteklenerek ve yaptıkları takdir edildiklerinde kuruma katkı sağlayabilir (Ensari, 2001; 39). Öğretmen ve öğrenciler de genelde başarılı olmak ve bununla gurur duymak isterler. Okullar ortak çalışmalarla öğretmen ve öğrenci hatalarının sistemden kaynaklanan nedenlerini ortadan kaldırmaya uğraşmalıdır (MEB, 2000; 47).

13- Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı oluşturmak: Müdür ve öğretmenler; “grup dinamikleri”, “konsensus sağlama” ve “ortak karar verme” şekilleri gibi okul yönetimine yeni girmiş olan metotlar konusunda yenilenme programına alınmalıdır. Okul çalışanları, öğrenci başarısının ve üretkenliğinin artırılmasının, daha yüksek düzeyde sorumluluk duygusu yaratacağı gerçeğini anlamak zorundalar. Ayrıca bir başka önemli konuda çalışanların sürekli kendini eğitmeye özendirmeleri gerektiği konusudur (Özışıkoglu Köksal, 2000; 46). Herkesin kendi kendini yetiştirmesini teşvik etmelidir. İşlerinde başarılı kimselerle çalışmak, onların sürekli eğitim ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Bugünkü hızlı bilimsel ilerlemeler karşısında çalışanlar hizmet öncesi eğitim düzeyleri ne kadar yüksek olursa olsun eğer kurum içersinde hizmetiçi eğitimle desteklenmezlerse işlerinin gerektirdiği nitelikleri kısa sürede kaybederler (Ensari, 2000; 39). Okulun tüm paydaşları da kendi profesyonel ve kişisel dünyalarının sınırları aşan fikir ve ilgi alanlarının paylaşımıyla eğitimlerinin zenginleştirilmesinin teşvik edilmesinden yararlanırlar. Okul müşteri tatminini arttırmak ve önder konumunu sürdürmek istiyorsa, yönetici, öğretmen ve öğrenciler için sürekli eğitim programları hazırlanmalıdır (MEB, 2000; 47).

14- Değişimi sağlamak için sistemdeki herkesi seferber etmek ve tüm olanakları kullanmak: Üst yönetimin görevi, değişimi sağlayacak önlemleri sürekli kılmaktır. Kuruluş kültürünü değiştirmeye hazır bir grup oluşturulmalıdır. Üst yönetim de yenilikçiliği sürekli teşvik etmelidir; çünkü toplam kalite yönetimi, müşteri ve takım ruhu içersinde sürekli örgütsel gelişme ruhuna dayanır (Özdemir, 1995; 380-383). Öğrenciler dahil olmak üzere her düzeydeki eğitim paydaşı, bu yeni felsefeyi öylesine iyi bir şekilde uygulamaya koymalıdır ki; bu felsefe okul kültürü ve yapısının derinliklerine nüfuz edebilsin. Sadece öğretmen ve öğrenciler tek başlarına planı uygulamaya koyamazlar (MEB, 2000; 47).

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE İŞ DOYUMU

Geleneksel yönetim yaklaşımlarının yerini, çağdaş yönetim yaklaşımlarının alması, işgören motivasyonuna bakış açısını da etkilemiştir. Üretim ve hizmet kalitesine yönelik bakış açısının değişmesi, işgören motivasyonunda içsel motivasyon yönelimlerinin ağırlık kazanmasına yol açmıştır. Geleneksel yönetim anlayışında, daha çok maddi niteliği olan ekonomik araçlarla ya da dış kontrol araçlarıyla işgören motivasyonu sağlanmaktadır. Fakat örgüt yönetimine bakış açısının ve üretim ve hizmet sektörünü etkileyen koşulların değişmesi iş motivasyonunu sağlayan faktörlerinde değişmesine neden olmuştur.

Örgütün yönetim felsefesinin, örgütsel performansının artırılmasında, işgören işine motive olmasında ve örgütsel bağlılık duygusunun geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Çelik, 1995; 114). TKY felsefesinde işgören motivasyonu, herkesin katılımı, sürekli gelişme ve eğitim, işgören gereksinimlerinin ve beklentilerinin karşılanması gibi ilkelere ifadesini bulmaktadır. TKY anlayışına göre, iş motivasyonunun sağlanması örgüt yöneticisinin liderliğinde ve sorumluluğundadır. Kalite öncülerinden Crosby örgütteki mal ve hizmet üretiminde sıfır hata yaklaşımının uygulanması amacıyla işgörelere kendi başarılarını gösterme olanağının sunulmasının, işgörelerin eylemlerinde desteklenmesinin ve sonuçta başarılarının takdir edilmesinin yönetimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmektedir (Aksu, 2002; 102).

James (1996; 155) motivasyonun, amaçlarının gerçekleşmesinde bireyler tarafından üretilen bir güç olarak görüldüğünü belirtmektedir. Kalite merkezli örgütlerde, insanların ürettiği bu itici gücü etkili bir şekilde kullanmak, yönlendirmek ve sürekliliğini sağlamak üst yönetimin liderliğindedir. Feigenbaum, TKY uygulamalarında iş motivasyonun önemini vurgulayarak yöneticilerin belli sürelerdeki motivasyon programlarından geçirilmesi gerektiğini belirtmiştir (Bozkurt, 2001; 55).

TKY yaklaşımı, örgütte bir bütün olarak örgütsel ve kültürel değişimi gerektirir. Kültürel değişimi sağlayacak olan örgüt üyelerinin motive edilmesi daha da önemli olmaktadır. Bu nedenle kalite felsefesinde iş motivasyonunun sağlanmasında ödül en önemli tanınma yollarından biridir (Garrison ve Bly, 1997;

182). Ancak TKY felsefesi, ücretin ödül olarak en etkili özendirici araç olarak kabul etmekle birlikte işgörenlerin bireysel ve örgütsel amaçları başarması ve sürekli yenilik arayışı içinde olmaları içinde olmaları için içsel motivasyon kaynaklarının da vazgeçilmez olduğunu kabul etmektedir.

Geleneksel motivasyon kuramlarının birçoğu, motivasyonun sağlanmasında amaçları, beklentileri, sonuçları kullanırken, işin kendisini motivasyon aracı olarak vurgulamazlar. Süreç merkezli TKY felsefesinde ise Herzberg' in kuramında yer alan işin kendisi, etkili bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. İş süreci, sadece üretim ya da hizmet sürecindeki basamakları değil, aynı zamanda çalışırken, bireyin ne düşündüğü, ne hissettiği, ne öğrendiği gibi deneyimleri de kapsamaktadır. TKY felsefesinde motivasyonunun amacı; bireyin işini daha iyi yapabilmesi için zeka gücünü harekete geçirmektir. Bireyin işini önemsemesi, işini daha iyi ve verimli yapmasını sağlayacaktır.

TKY uygulamalarının her aşamasında işgörenlerin etkin katılımını sağlayacak uygulamalara, (öneri sistemleri, tartışma toplantıları, sorumluluk verme, ödüllendirme vb.) yer verilmelidir. Herkesin katılımını sağlamak ve örgüt içi iletişimi iyileştirmek, iş birliğine dayalı çalışmaların ve ekip ruhu anlayışının gelişmesini sağlar (Bozkurt, 2001; 68). TKY felsefesinde problem çözme ve kalite kontrol çemberleri etkinlikleri, karara katılım ve sürekli eğitim iş motivasyonunun yaratılmasında güçlü bir araç olarak kullanılmaktadır.

İnsanları motive etmek, onların istek ve gereksinimleri ile samimi olarak ilgilenmeyi, insanlara saygı göstermeyi, değer vermeyi, kendileri ile ilgili görüşleri her fırsatta dile getirme fırsatı sunmayı, başarmak için gereksinim duydukları kaynakları onlara sağlamayı, başarılarını kutlamayı, düşüncelerini ve önerilerini dinlemeyi, kaygılarını anlamayı, güven ortamı içinde işte duyulan heyecanı onlarla paylaşmayı gerektirir (Çetin, Akın ve Erol, 1998; 161-162).

Örgüt içinde hizmette kaliteyi ve işe yönelik ilgi ve istekliliği arttırmak için insana saygı duymanın ve içinde yaşamaya değer, bir çalışma ortamı yaratmanın, insanların, yeteneklerini ortaya koymasına için olanaklar sunmanın gerektiğini belirtilmektedir (Özden, 2000, 163). Ouchi (1989) insana saygı duyulmasının ve değer verilmesinin, sadece kaliteyi arttırmakla kalmayacağını, aynı zamanda

işgörenlerin özsaygı, tanınma, başarma, değerli olma vb. gibi gereksinimlerinin de tatmin edileceğini belirtmektedir.

Bireyin kalite amaçlarının başarılmasında etkin olması için sadece maddi değil, maddi olmayan ve içsel motivasyonunun artmasında önemli rolü olan faktörlerin de yöneticiler tarafından dikkate alınması gerekmektedir. Ancak maddi yönden gereksinimleri doyurulmayan ve işinden haz almayan bir işgörenin içsel motivasyonunun sağlanmasının oldukça zor olduğu da kabul edilmelidir.

TKY felsefesinin uygulandığı örgütler de işgörene olumlu, gayretli çalışmaların farkında olduğunun, örgüte yaklaşım tarzının onay gördüğünün ve fikirleriyle örgüt yönetimine katılabileceğinin ifade edilmesi işgörenin benimseme, onay görme, takdir edilme gereksinimlerini karşılayarak motive edici bir gücün oluşmasına yol açacaktır (Karcıoğlu, 2001; 301).

Örgütlerde bilginin ve bilgiye ulaşmanın önemi arttıkça bilgiyi uygulamaya dönüştürecek insanın niteliği de önem kazanmaktadır. Bireyin özgüven duygusu ve yetenekleri eğitim aracılığı ile geliştirilebilir. TKY, bu kuramsal bakış açısıyla ele alınarak örgütlerde kaliteli hizmetin gerçekleştirilmesi için motivasyon eğitimi düzenlenebilir (Garrison ve Bly, 1997; 181; Kaynak; 1995).

İKİNCİ BÖLÜM

Araştırmanın bu bölümünde iş doyumu kavramı ile ilgili kuramsal açıklamalara yer verilmiştir.

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE İŞ DOYUMU KURAMLARI

2.1.1. İş Doyumu Kavramı ve Kapsamı

TKY' nde daha öncede bahsedildiği gibi insanı ön plana çıkaran bir yaklaşımdır. Temel öğelerinden birisi de çalışanların yani iç müşterilerin mutluluğunu sağlamaktır. Bu mutluluğun kaynağı ise iş doyumudur.

Günümüzde, sadece iyi yönetim yeterli olmamakta, çalışanların iş doyumunu, motivasyonunu esas alan yönetimler önem kazanmaktadır. Çünkü TKY ' nin en önemli öğelerinden olan müşteri memnuniyetini sağlamakta mümkün olmayacaktır. Bu nedenle çalışanların doyumunu ayrı bir önem kazanarak “müşteri odaklı” kalite yaklaşımını da sonucunu oluşturacaktır (Erdoğan, 1997: 133).

“İş doyumunu” kavramıyla ilgili tanımları incelemeden önce “iş” ve “doyum” kavramları açıklamak daha yararlı olacaktır. Türkçe sözlükte iş sözcüğünün çok sayıda tanımı yapılmış olup, bu çalışmada “geçim sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma,meslek” olarak ele alınacaktır. Yine bu tanımla birlikte “insanın yaşamını sürdürmesi amacına yönelik zihinsel ve bedensel uğraşların tümü” olarak da tanımlanabilen iş kavramı çeşitli özelliklere sahiptir. Bunlar (Tınar, 196: 6):

*Bir etkinliktir,

*Toplumsal boyutu vardır, bu boyut; işbölümü, hiyerarşik örgüt, bağımlı ve bağımsız çalışanlar gibi özellikler içerir,

*Yerine getirilme sürecinde bir yük, zahmet ve çaba olarak algılanabileceği gibi aynı zamanda gurur nedeni, sevinç ve mutluluk kaynağı olarak da algılanabilir.

*İnsanın bedensel, zihinsel ve ruhsal gücünün sürekli kullanımını gerektirir,

*Belirli kurallar çerçevesinde ve planlı çabalarla belirlenmiş bir amaca hizmet eder,

*Ürün / hizmet üretimi sağlayarak,içinde yaşanılan çevreyi değiştirebilir,

* Bireysel ve toplumsal gereksinimlerin giderilmesini sağlar,

*İşi yapan kişi de değiştirebilir,

*Bir başka kişi ya da kurumun kontrolünde yapıldığında, maddi / manevi karşılık bulan bir eylemdir.

İş kavramını sosyolojik ve psikolojik yönleri de bulunmaktadır. Sosyolojik açıdan iş, başkaları için yararlı uygulamalarda bulunma olarak tanımlanırken, psikolojik açıdan ise amaca en etkili biçimde ulaşabilmek için iç ve dış çevrenin birey tarafından uygun biçimde örgütlenmesi, değiştirilmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1993: 6-7).

İşin, insan yaşamındaki rolü büyüktür. İnsanlar yaptıkları iş aracılığı ile hem yaşamlarını değerlendirirler hem de yaşam enerjilerini yararlı amaçlara kanalize ederler. Tüm bunların sonucunda edindikleri doyum ruh sağlıkları korurlar (Baysal, 1993: 109). Bütün bunlardan hareketle, birincil amaç olarak yaşamlarını sürdürebilmek, mutlu bir yaşam sürebilmek amacıyla çalışan birey, bir iş sahibi olur ve yaptıkları işte doyum aldıkları sürece başarılı olurlar. Başarı ise kişilerin daha fazla çalışması için motive eden önemli bir etkidir. Ekonomik kaygılar güden birincil amaca ek olarak, başarı ve topluma yararlı bir birey olma dürtüleri de iş sahibi olma konusunda etkin rol oynar. Kişilerin sosyalleşmesinde çok önemli bir rol oynayan iş kavramı, yayılama etkisi göstererek,aynı zamanda toplumların gelişimde önemli rol oynar.

İş sahip olduğu toplumsal ve sosyal bağ nedeniyle, bir topluma kabul edilmeyi sağlayan başlıca unsur olmakta , statü belirleme ve aynı zaman da kişinin toplumdaki pozisyonunu ve rolünü açıklaması açısından insan yaşamında çok önemli bir rol oynamaktadır (Aytaç, 1997: 15). Örneğin, İngiltere’ de yapılan bir araştırmada katılımcılara “ finansal açıdan gereksinimleri olmasa dahi yine de çalışmaya devam edip etmeyecekleri” sorulduğunda erkek deneklerin %69’ u, kadın deneklerin ise %65’ i “evet” yanıtını vermiştir. Bu durum, insanların çalışmayı diğer etkinlikleri tercih ettiklerini göstermez, ancak işin insan yaşamında ne kadar önemli

bir rol oynadığının ve vazgeçilmez bir unsur olduğunun göstergesidir (Human Resources, 1996: 10).

Tınar, Gürçay ve Demirbilek'in 1995 yılında İzmir' de 138 işgören üzerinde yaptıkları araştırmada da, çalışma yaşamının; araştırmaya katılan denekler için para kazanmaktan daha farklı anlamlar taşıdığını göstermiştir. Katılımcılar insan yaşamında işin önemini kavramış olup, tüm sıkıntılarına rağmen iş yaşamında kalmaktan yana olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanların “maddi olanakları yerinde olan insan çalışmasa da olur” düşüncesine %81.1' lik bir oranla katılmadıklarını belirtmeleri, bu eğilimi destekleye önemli bir bulgudur (1997: 1:31-42). Sonuç olarak, işin yalnızca para kazanmak için değil, ekonomik çıkarların yanı sıra, başarı prestij, saygınlık, statü, iş doyumu ve kariyer bekledikleri bir durum olduğu söylenebilir.

İş doyumunda diğer bir kavram olan “doyum” kavramı ise tatmin kavramı ile aynı anlamda kullanılmakta , bazı istekleri giderme olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük, 1988: 401). Literatürde, çalışan tatmini ya da iş tatmini olarak da kullanılan iş doyumu kavramı, çalışanların işinde duyduğu memnuniyeti belirtmektedir. İş doyumu için genel olarak, işle çalışan arasındaki uyumdur denilebilir. Bu durumda uyum varsa doyum, uyum yoksa doyumсузлук vardır.

İş doyum kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. İş doyumu, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve iş görenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir. Eğer işgören çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut ortaya koyabiliyorsa, bundan duyacağı gururu onun için tatmin olacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2003; 150).

Diğer bir ifade ile iş doyumu, işgörenlerin işten duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbiriyle uyum gösterdiği an gerçekleşir (Davis, 1988: 96).

Bir tanıma göre iş doyumu, “ kişilerin işlerine karşı hissettikleri olumlu duygular ve bu duyguların insanlar üzerinde yarattığı sonuçlar” (Fetik, 2002: 73/ Feldman-Arnold, 1983:192), “bireyin doğrudan doğruya yaptığı işin ve bu işin çeşitli yönlerine ilişkin duygularını yansıtan durumsal değişken”(Spector, 1996:214/ <http://luna.cas.usf.edu/~miles/spctout9.htm>.03.06.2000) olarak ifade edilmektedir.

Kısaca en geniş anlamı ile iş doyumu bireyin işine karşı genel tutumudur (Rue, Byars, 1995: 363).

İş doyumu ile motivasyon arasında önemli bir ilişki vardır. Zira çalışanların hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi tür özendirme araçlarıyla motive edebileceğini bilen yönetim, iş doyumunu, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini de arttıracığı söylenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; 95). Ayrıca örgüt içindeki diğer kaynakların kıtlığı insan faktöründen azami ölçüde yararlanmayı gerektirmektedir. İnsan faktörünün de verimliliğinin ve etkililiğinin artırılması için, onun işine duyduğu hoşnutluğu arttırarak, işine motive etmekle mümkündür. Motive edilmiş bir işgören örgütsel amaçlara ulaşmadaki ve doğal olarak işletme başarısını da arttıracaktır (Şimşek vd., 2003; 152).

Ayrıca iş doyumu kavramının işe devamsızlık ve işgören sirkülasyonu gibi örgütler için oldukça maliyetli kavramlarla ilgili olması iş doyumuna olan ilgiyi de güçlendirmiştir (Lawler, 1991: 108).

İş doyumunun üç önemli boyutu mevcuttur (Baysal, 1993: 9):

*İş doyumu, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülemez ancak hissedilebilir.

*İş doyumu genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar anlaşıldığının belirlenmesidir.

*İş doyumu, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi birbiriyle bağlantılı çeşitli tutumları temsil etmektedir. Bu kapsamda Amerikan Çalışma Enstitüsü iş doyumu ile ilgili etmenleri şu şekilde sıralamıştır (Bingöl, 1996; 266-267):

-Doyum, işgörenin elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir.

-Doyum, iş güvenliği ile ilgilidir.

-Doyum, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.

-Doyum, üretimde bulunmaktan doğan gururla ilgilidir.

-Doyum, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.

-Doyum, işin akışını ve hızını denetleyen işgörenin yeteneği ile ilgilidir.

-Doyum, işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilgilidir.

-Doyum, işletmenin genel durumu ile ilgilidir.

-Doyum, amirin durumu ile ilgilidir.

-Doyum, sendikal ilişkilerle de ilgilidir.

2.1.1.1. İş doyumu Kavramının Önemi

İş doyumu kavramı bireyler için olduğu kadar örgütler için de önemlidir. Çalışanlar için mutluluk ve mutsuzluk kaynağı olurken, örgütler için de verimlilik ve kalite artış ya da azalma sağlaması nedeniyle önemlidir. Zira iş doyumu, örgütte sağlıklı ve verimli bir ortam olduğunun önemli bir belirtisidir.

Çağdaş yönetim düşünce ve uygulamalarına göre, bir örgütün başarısı yalnızca karlılığı, Pazar payı ya da ödediği vergi gibi değişkenlere bağlı değildir. Başarı aynı zamanda insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş doyumu, örgütler açısından her şeyden önce bir sosyal sorumluluk ve ahlaki bir gerekliliktir. Çalışmak, insan için her şeyden önce bir gereksinimdir. Zorunluluklar nedeniyle ya da kendi isteğiyle çalışan herkes, yaşamının önemli bir kısmını iş yerinde geçirdiğinden, yöneticilerinde iş yerini çalışanlar için cazip, en azından sıkıntısız, daha insancıl hale getirmeleri gerekmektedir (Budak, 1999: 51).

İnsan kaynağının oldukça önem kazandığı günümüz çağdaş yönetim anlayışında, psiko sosyal bir varlık olan insanın çeşitli istek, düşünce ve beklentilerinin ön plana çıkması, çalışanların iş doyumunun da büyük önem kazanmasına yol açmaktadır. Ünlü bir yönetim bilimcinin de belirttiği gibi: “ Bir insanın zamanını, kas gücünü, belirli bir noktaya kadar fiziksel varlığını satın alabilirsiniz. Ancak bir insanın şevkini, inisiyatifini ve bağlılığını satın alamazsınız. Bunları kazanmak zorundasınız” . Dolayısıyla bugün, çağdaş yönetimin üzerinde durması gereken konu, “çalışanın iş doyumu”dur. Çalışanı mutlu etmek, onunla ilgilenmek, beraberinde yönetimin başarısını da getirir. Bu nedenle, insan yönetiminde davranış bilimleri, insan psikolojisi ve sosyal psikolojiyi iyi bilmek gerekmektedir (Aytürk, 1990: 38-43).

Yukarıda da belirtildiği gibi, çalışanları mutlu eden öğeler ikiye ayrılmaktadır. Birincisi, yönetimle ilgili olup, örgütlerde çalışanların kendilerine insan olarak değer verildiğini hissettikleri manevi doyum, ikincisi ise maddi doyumdur.

Bütün bunlardan hareketle, çalışanlarını düşünmeyen ve mutluluklarına önem vermeyen örgütlerin, müşterilerini ve pazar payını kaybederken, çalışanların iş doyumuna gereken önemi veren örgütlerin ise daha uzun ömürlü oldukları dile getirebilir. Konunun önemini kavrayan örgütler, çalışan memnuniyeti araştırmaları yapmakta ve yapılan bu araştırmalar aracılığıyla önemli rekabet avantajı yakalayarak, çalışanlarını işletmeye bağlayan temel değerlerin neler olduğunu öğrenmektedirler. Araştırmalar; çalışanların, mutluluklarını nerede ve nasıl sağladıklarını anlamaya, eğitim/gelişim gereksinimlerinin belirlenmesine ve aynı zamanda çeşitli istek ve önerilerini almaya yardımcı olur (Yaşa, 1999: 1).

Tınar ve arkadaşlarının, 1995 yılında yaptıkları araştırmada, çalışanların işlerini hangi noktalarda cazip buldukları, diğer bir ifadeyle çalışmalarını sürdürmelerini sağlayan unsurların neler olduğunu araştıran bir soru da sorulmuştur. Alınan yanıtlara göre, çalışma yaşamının cazibesi, yalnızca “gelir sağlama” dan ibaret değildir. İş cazip kılan en önemli etmen, 42 kişi için “işin sağladığı prestij, sosyal statü ve saygınlık olurken, gelir sağlama/ücret unsurunu ön planda tutanlar 36 kişi ile ikinci sırada yer almıştır (Tınar ve diğerleri, 1997: 32-33).

İş doyumunun önemi arttıran diğer bir konu da iş doyumuna ile elde edilen sonuçlardır. Bu sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Performans: Yöneticilerin iş doyumuna duyduğa duyduğu ilgi daha çok, iş doyumunun çalışanın performansı üzerindeki etkisine yöneliktir. Doyum, iş performansının artmasına yol açabilir, bununla birlikte iyi performans gösteren kişilerin doyumlarının yüksek olduğunu gösteren araştırmalar yapılmıştır (<http://luna.cas.usf.edu>). İş doyumuna ve performans arasındaki ilişkiyi tanımlayan araştırmacılar, iş doyumunun çalışan verimi, işe gelmeme ve işten yarılma üzerindeki etkilerini değerlendiren araştırmalarda bulunmuşlardır (Robbins, 1996: 192-193).

Verimlilik: İş doyumuna ve verimlilik ilişkisi ile ilgili ilk görüşler şu açıklamayla özetlenebilir; “mutlu çalışan, verimli çalışandır”. 1930’ lar, 1940’ lar, ve 1950’ lerde çalışanları memnun etmek için pek çok insancıl davranış gösterilmiştir. (kredi kurumları kurulması, piknikler düzenlenmesi, kreşler) gibi. Ancak mutlu çalışan tezine duyulan inanç, somut kanıtlardan çok, salt düşünceye dayanmaktadır. İncelemeler, iş doyumuna ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve tutarlı bir biçimde düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Robbins, 1996: 192-193).

Ayrıca, verimlilikle ilgili olarak yapılan çalışmalarda, mutlu çalışanların verimli çalışanlar olduğu saptanmıştır. Çalışanların doyumlarının yüksek olması, verimliliklerini de olumlu yönde etkilenmektedir. Kişi yaptığı işten doyum sağlarsa, işine karşı olumlu bir tutum içine girer, bu gelişmeye bağlı olarak da işini yapma ve başarılı olma arzusu artar. Bu isteğin, yöneticiler, tarafından yönlendirilmesi durumunda ise sonuç, verim artışı olmaktadır (Erdoğan, 1997: 380). Bireylerin verimliliğinin örgütün verimine yansıdığı düşünülürse, örgütsel verimlilik ile arasında güçlü ve doğrusal bir ilişki olan insan kaynağının veriminin, örgütlerin önemle üzerinde durması gerektiği söylenebilir. Çünkü çalışanların verimliliği, orantılı olarak örgütsel verimliliği artırıcı rol oynamaktadır.

Devamsızlık: Devamsızlık, çalışanın çalışma programı ya da planına göre çalışma programı ya da planına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2000: 251).

İş doyum ve devamsızlık arasında tutarlı bir ters orantı vardır. Ancak etkileşim orta düzeyde kalmaktadır. Doyum sağlamayan çalışanın işe gelmeme olasılığı daha yüksek olmakla birlikte, başka etmenlerinde bu işin üzerinde etkisi olduğu ve etkileşim katsayısını düşürdüğü belirtilmektedir (Robbins, 1996: 192-193). Diğer bir deyişle, devamsızlığın pek çok nedenlerinden birisi de iş doyumsuzluğudur.

İş Gücü Devri: İş gücü devri, bir işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle işyerini terk etmesine verilen addır (Kaynak ve diğerleri, 1998: 889). İş doyum, iş gücü devri ile ters orantılıdır ancak etkileşim, işe gelmeme durumunda olduğundan daha belirgindir. Yine de mevcut işi bırakmak için beklentiler ve örgütte kalma süresinin uzunluğu gibi diğer etmenler de önemli kısıtlamalardır. İş doyum ile işten ayrılma ilişkisini yumuşatan en önemli etmen, çalışanın performans düzeyidir. Özellikle üstün performanslı kişilerin iş bırakmasını tahmin etme konusunda doyum düzeyi daha önemsiz kalmaktadır. Bunun nedeni, örgütün bu tür çalışanları elinde tutması için önemli bir çaba göstermesidir. Böyle çalışanlara ücret artışı, prim gibi olanaklar sağlanmaktadır. Düşük performanslara da tam tersine elde tutmak için çok az çaba gösterir (Robbins, 1996: 192-193).

İş gücü devrinin örgüte maliyeti de vardır. İş gücü devrinin doğrudan etkileri arasında; işten ayrılanların yerine yenilerini alabilmek için daha fazla tanıtım,

ücretlerin yükselmesi, yeni çalışanların eğitimi ve örgütte uyum süreci nedeniyle, üretimde yavaşlama, iş kazalarında artış, makine ve ekipmanların hatalı kullanımı, işgücü devrini azaltmak ya da durdurmak için daha fazla toplantı yaparak zaman kaybına neden olma ve diğer bölüm çalışanlarının fazla mesai konuları yer almaktadır. Dolaylı etkileri arasında ise; müşteri kaybı, düşük kalite ve yetersiz hizmet, çalışanlarda moral düşüklüğü, yönetim kadrolarının daha fazla stres olması, yeni eleman bulunması ve maliyetleri ile verimsizlik sayılabilir (Kariyer Dünyası Dergisi, Ocak 1998; 52). Bütün bunlardan hareketle, örgütsel süreklilik için iş doyumuna yönelik çabalara gerek duyulduğu söylenebilir.

İşe Bağlılık: Doyum, işe bağlılığı artırıcı rol oynamaktadır. İnsanlar belirli amaçlar için çalışmak isterler. Bu amaçların önemli ve anlamlı olması gerekir (Eren, 2001; 263). Bir amaç için kurulan örgütlerde de birey amaçlarına erişirse ve kendini o kurumun vatandaşı hissederse işe ve örgüte bağlılığı da artacaktır.

İş doyumunu ile işe bağlılık arasındaki ilişkiyi saptamaya yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, iki değişken arasında çok güçlü bir ilişki olmadığı saptanmıştır. İşe bağlılıkta asıl olarak içsel doyumun rol oynadığı, dışsal doyumun ise işe bağlılıkta etkisinin olmadığı saptanmıştır (Knoop, 1995; 643-650).

İşe Geç Kalma: İşe geç kalma oranının düşük olması, çalışanın iş doyumuna sahip olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

İş doyumunu konusundaki son nokta, iş doyumunun örgüt dışındaki yaşama da etki etmesidir. Çünkü, işteki doyumunu çalışanın iş dışındaki yaşamına da önemli ölçü de yansıtmaktadır (Robbins, 1996; 199). Sonuç olarak iş yaşamlarında doyumsuz olanların çoğu kez bu durumu iş yaşamlarında giderme eğilimi vardır. Aksi durumda ise iş yaşamında doyumsuz olanlar bunu ev yaşamlarında giderme yoluna giderler. Bu durumda iş doyumunu, genel yaşam doyumunun bir alt alanı olarak da değerlendirilebilir (Bilgin, 1995; 1559).

Buraya kadar aktardıklarımızda da görüldüğü gibi iş doyumunu, çalışanların mutluluğunun ve verimliliğinin temel unsuru olmakta, bu bağlamda çalışanlar açısından olduğu kadar işverenler açısından da özel önem taşımakta ve örgütsel yaşamda gereklilik haline dönüşmektedir (Bilgin, 1995; 155). Böylece iş doyumunun da ölçülmesi gereken bir kavram haline geldiği söylenebilir.

2.1.1.2. İş Doyumsuzluğu ve sonuçları

İş yaşamında insanın arzu ve ihtiyaçlarının tatmin edilmediğini, maddi veya manevi bazı beklentilerinin karşılanmadığını gören bazı kimseler, olumsuz birtakım tutumlar gösterirler. Bu durum tatminsizliğe ve uyuşmazlığa yol açar. İş ile ilgili bu tutumlar üç kısımda incelenebilir (Eren, 2001; 241-249):

1. İşin yapılış koşullarına ve iş aletlerine bağlı şikayet ve tatminsizlikler:

1. *İşin Gerektirdiği Çevresel ve Bedensel Koşullar ve Buna İlişkin Tatminsizlik ve Şikayetler:* Bu şikayetlerin ve tatminsizliklerin bazıları işgücünün çalıştığı işyeri ile ilgilidir. Kötü ısınma şartları, yetersiz havalandırma ve aydınlatma gibi sorunlar işin yürütülmesini aksattığı gibi bireyin bedensel işlevlerinin de bozulmasına neden olur. Bu nedenle üretimde düşme ve personelde ruhsal bunalıma yol açan bu durumların önlenmesi şikayet ve tatminsizlikleri azaltacaktır.

2. *İşe İlişkin Zihinsel Koşullar ve Bunlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler:* İşlerin fazla monoton olması, işgörenin birbirine benzeyen hareketler yapmasını gerektirir. Personel bu gibi işlerde sadece dikkatini kullanır ve zihinsel çalışmaya gerek duymaz. Böylece bireyde ilgi de uyandırmaz. Böylece monotonluk denen olayın getirdiği tatminsizlik olacaktır. Uzun zaman sonra bireyde başaramama duygusu, bunalım ve sinirlilik hali yaratır. Yine bireye kesin standartlara dayanan ve ve işin yapılış yöntemleri ile ilgili kesin yöntemlerde bireyi tatminsizliğe itecektir.

Bütün bu sorunları ortadan kaldırmak için bireye doğal olarak verilmiş olan bu zekasını kullanmasına olanak verilmelidir.

3. *İşin Gerektirdiği Moral Koşulları ve Bununla İlgili Şikayetler:* Bu tür şikayetlerin çoğu, işin görüldüğü yerlerin iyi düzenlenmediğinden, kantin gibi hizmetlerin iyi yapılmadığından, ve işyerinde yeteri derecede makine ve aletlerin bulunmadığından kaynaklanabilir. Yine çalışanların karalara katılamaması, aşırı işbölümleri, çalışma saatlerinin düzensizliği, işin, istikrarsızlığı gibi nedenlerde tatminsizliğe yol açabilir.

2. Maddi Kazançlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler:

Bu konu ile ilgili en önemli sorun ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretlerin yapılan işin niteliği ve miktarı ile uyumlu olması gerekir. Ayrıca ücretin kişisel değere ve ünvanlara, diplomalara uygun düşmesi istenir.

Maddi kazançlar, ihtiyaçlar dizisinin başında yer alır. Çünkü bakmakla yükümlü olduğu kişileri olan birey için ayrıca önem arzeder.

3. İş Görenin Kişiliği İle İlgili Tatminsizlikler:

1. Verilen İşle İlgili Şikayetler: İşgören bakımından daha önce öğrenilecek alışkanlık haline gelmiş bir işin kendisine verilmemesi ve uzmanlık alanının dışında bir işi yapmaya zorlanması, yapmak isteyip yapamamasının verdiği bunalımı ortaya çıkarır.

2. Terfi İle İlgili Şikayetler: Terfi insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Eğer, işe alınan bir kimse işyerine girer girmez, önünde ilerleme olanağının bulunmadığına ve ücretinin artmayacağına inanırsa, her türlü çabanın gereksiz olduğunu düşünerek işine karşı olumsuz bir tutum geliştirir.

3.İlişki Şekillerine Ait Şikayetler: İnsanlığa en çok üzüntü veren şeyler, büyük üzüntü ve kırgınlıklardan çok devamlı olan küçük kırgınlıklar ve iş saatlerinde duyulan küçük kinlerdir.

İlişki şekillerine ait, şikayetlerin bazıları bir şeyin dış görünüşü üzerinde durarak gerçek kişiliği hakkında bilgi edinmeden o kişi hakkında peşin hükümlü olmaktan ileri gelir.Böylece bazı ruhsal karışıklığı olan kişiler başkaları tarafından gölgelendiğini düşünebilir. Bu durum da yine tatminsizliğe ve bunalıma yol açacaktır.

4. Gelişme Olanakları ile İlgili Şikayetler: İş arkadaşları ve örgüt içinde bir rol oynayarak sivrilmek isteyen kimseler, fikir ve eleştirilerinin dinlenmesini isterler. Bu onların başkaları tarafından tatmin edilme ihtiyaçlarını tatmin edecektir.

Bu konulara ek olarak, örgüt yapısı da doyumsuzluğa neden olan önemli bir etmen olarak değerlendirilmektedir. Motivasyon kuramcılarında Argyris' e göre geleneksel örgüt, kişisel gelişimi ve doyumu engellemektedir. Örgütsel ve kişisel hedeflerin bütünleşmemesini çağdaş sanayi toplumunun en kritik sorunlarından biri olarak kabul eden Argyris, araştırmaları sonucu birey ve örgüt arasındaki uyumsuzluğu azaltmak için şu yöntemleri önermiştir (Akt: Kozlu, 1988; 27-28):

1. Çalışanların önemli beceri ve yeteneklerini daha fazla kullanabilecekleri fırsatlar yaratarak, görevlerin niteliklerinin geliştirilmesi
2. Çalışanların katılımını benimseyen önderlerin desteklenmesi ve bunun çalışanlara gösterilmesi
3. Çalışanların yanı sıra örgütün gereksinimlerine de yanıt verebilmek için yönetim kontrollerini yerine getiren bir önderliğin sürdürülmesi
4. Önderin, birey ve örgüt gereksinimlerini bütünleştirmeye özen göstermesi, çalışanların gereksinimlerine duyarlı olması
5. Önderin, demokratik ve çalışana dönük yönetimin sınırlarının da farkında olması
6. Önderin gerçeklere yönelik olması (Önder içinde bulunduğu ortamı gerçekçi değerlendirerek, önderlik biçimini buna göre seçmelidir).

Bütün bunların Sonucunda iş doyumsuzluğu olan kişi söze, ruhsal ve fiziksel olarak hem kendilerine hem de ailesi ve iş ortamına yansır (Güney, 2001; 536).

İş doyumsuzluğunu neden olduğu belli başlı davranışsal bozukluklar şunlardır (Eren, 2001; 250-252):

1. *Saldırgan davranışlar*: Yönetimin tutumundan sürekli olarak şikayet edilmesi, yönetime karşı itaatsiz davranılması, işim sabote edilmesi, alet makine ve malzemelerin tahribi, iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, işe devamsızlık, mücadeleci sendikalara üye olma gibi davranışlar.
2. *Geriye Dönüş Davranışları*: Çocukça davranışlar, başkalarının arkasından olumsuz sözler sarfetme, dedikodu yapmak, alaycı davranışlar, ileri bir boyut olarak intihar, dünyadan elini eteğini çekmek, kendini din işlerine vermek gibi davranışlar.
3. *Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar*: Genelde çaresizlik sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Daha çok inatçı ve uysal olmayan kişilerde görülür. Bu kişiler eski yöntem ve alışkanlıklarını bir türlü bırakmak istemeyen, yeni yöntemler

karşısında panik ve şok yaşayan kişilerdir. Kullandıkları yöntemleri en iyi yöntemler olarak kabul ettiklerinden eski alışkanlıklarını ve davranışlarını ısrarla korurlar.

4. Tevekkül: İşi olurluna bırakma davranışıdır, cesareti kırılan ve ümitsizliğe düşen kişiler, mücadelecilik olmak yerine kendilerini yaşamın akışına kaptırmışlardır.

İş doyumsuzluğu aynı zamanda strese de yol açar ve tansiyon yükselmesi, sindirim bozukluğu, sigara ve alkol kullanma alışkanlıklarını da tetiklemektedir (Güney, 2001; 535-536).

Görüldüğü iş doyumsuzluğu hem örgüt hem de birey açısından maliyeti yüksek bir sonuçtur. Çünkü doyumsuzluk bireyi çalışmamaya, işe devamsızlığa, işe geç kalmaya düşük performans göstermesine, ayrılmaya bile neden olabilir. Bu nedenle örgütlerde iş doyumunu yükseltecek uygulamalara ve yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç vardır. Bütün bunları karşılayabilecek olan TKY örgütler için vazgeçilmez bir yönetim şeklidir.

2.1.1.3. İş Doyumunun Ölçülmesi

İş doyum kavramı örgütsel etkililiğin önemli bir parçası olduğundan yöneticiler tarafından ölçülmesi önemsenmiştir (Steers, 1991; 80). İş doyumunu ölçmenin birçok yararları vardır. İş doyumunu araştırmaları yoluyla, çalışanların beklentilerinin ve yaşadıkları sorunların belirlenmesi, sorunların küçükken çözülmesi, işle ilgili genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişim düzeninin sağlanması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi çeşitli konuların ele alınması açısından önemli örgütsel yararlar sağlanabilmektedir (Newstrom-Davis, 1989; 178). Ayrıca iş doyumunu araştırmaları, çalışanların kendilerine değer verildiğinin göstergesi olarak, insancıl bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Ayrıca uygulanan yöntem ne olursa olsun, iş doyumunu araştırmalarının temel alınması gereken en önemli nokta “çalışanların, görüşlerini rahatça ve objektif olarak aktarabilecekleri bir ortamın yaratılması”dır. Çalışanların, ilettikleri görüşler nedeniyle yargılanacakları tade cezalandırılacaklarında kuşku duydukları bir ortamda, yönetime yapıcı geri bildirimde bulunmaları zor olabilir. Yönetimin, araştırma sonuçlarını tüm çalışanlara paylaşması, araştırma sonuçlarına ve bunun

sonucu olarak da çalışanlara değer verildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir (<http://www.insankaynaklari.com/bireyler7trends/makale/10.08.2002>).

İş doyumu çok dinamik bir kavram olduğundan, farklı değişkenlere bağlı olarak hızlı ve ani biçimde yükselebilir ya da düşüş gösterebilir. Bazı kişilerin diğerleriyle karşılaştırıldığında daha fazla ya da daha az doyumlu olmaları, iş doyumunda kişisel özelliklerin de önemli rol oynadığının göstergesidir. Bu durumda çalışanların yaşı, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, örgütteki konumları, meslekteki çalışma süreleri, gelir durumları gibi demografik değişkenlerin incelenmesi gerekir.

İş doyumunu ölçmek için bu amaçla geliştirilmiş çeşitli değerlendirme ölçekleri kullanılmaktadır. Değerlendirme ölçekleri yaygın olarak 1930' larda kullanılmaya başlanmıştır. Pek çok iş doyum ölçeği bulunmakla birlikte en sık kullanılanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cook, Hepwort, Wall, Warr, 1981; 50):

- 1.İş Tanım Endeksi (Job Descriptive Index- JDI)
- 2.Minesota Doyum Anketi (Minnesota Satisfaction Questionnaire- MSQ)
- 3.Porter Gereksinim – Doyum Anketi (Porter Need Satisfaction Questionnaire).

Bunlardan JDI, çalışanların işleriyle ilgili olumlu ya da olumsuz duygular geliştirip geliştirilmediğini açıklanırken, MSQ ise çalışma koşullarını, terfi fırsatlarını iyi iş yapanın takdir edilmesini, kişinin kendi yargılarını kullanabilmesini ve diğerleri tarafından tanınma durumlarını ölçer. NDI hakkında araştırmanın yöntemi konusunda detaylı bilgi verilmiştir. Sık kullanılan bu araçları diğer doyum ölçme araçlarından farklı ve yararlı kılan bazı temel nitelikler vardır. Örneğin, araçların hepsi de yüksek geçerlilik ve güvenirliliğe sahiptir, çünkü yalnızca ölçülmek istenen konu ölçülmekte ve maddeleri yönüyle yüksek geçerlilik sağlamaktadır. En az hata ile ölçen bu araçların soruları belirsiz değildir. Her bir tutum için birkaç madde yer almaktadır.İçeri yeterli ve sorular anlaşılırdır. Araçlar, farklı örgütlerde ve işlerde kullanılabilecek şekilde düzenlenmiştir (Feldman-Arnold, 1983; 213). Ölçümde genellikle tutum ölçekleri kullanılmaktadır. Bu alanda kabul görmüş en önemli ölçek, likert tipi tutum ölçeğidir.

2.1.1.4. İş Doyumu Kavramının Gelişimi

İş doyumu kavramı ile ilgili yapılan ilk çalışmalar konusunda temel olarak iki farklı görüş hakimdir. Birinci görüş, bu konuda yapılan ilk çalışmaların, Taylor ve Gilbert' e ait olduğunu ve Birinci Dünya Savaşı sırasında, fabrikalarda en iyi ve aynı zamanda en az stres ve yorgunluğa yol açacak çalışma yöntemlerini araştırmalarıyla başladığını kabul etmektedir. Diğer görüş ise iş doyumu ile ilgili bilinçli olarak yapılan ilk çalışmaların 1920' lerde Mayo ve arkadaşları önderliğinde yürütülen ve TKY ile İKY' nin gelişiminde de rol oynayan Hawthorne deneyleri olduğunu kabul etmektedir (Ulusoy, 1993; 1-2).

Konuyla ilgili yürütülen araştırmalar, işin ve işin koşullarının ergonomik açıdan incelenmesine paralel olarak uzun bir gelişme dönemi kaydetmiştir. Bu gelişimde belirgin olarak üç büyük dönem vardır. Bu dönemler (Bilgin, 1995; 153):

1. Fiziksel-Ekonomik Yaklaşım (1912-1930)
2. Psiko-Sosyal Yaklaşım (1933'ten günümüze)
3. Kişisel Gelişim Yaklaşımı (1959' dan günümüze) olarak sınıflandırılmaktadır.

Bu yaklaşımda, iş doyumu ölçek ve envanterlerinde dikkate alınan; iş, ücret, meslektaşlarla ve üstlerle ilişkiler, işte ilerleme fırsatları gibi temel boyutları öne çıkarttıkları görülmektedir (Bilgin, 1995; 153).

2.1.2. İş Doyumu Kuramları

Örgütte çalışan insan davranışlarını etkileyen birçok etkenler vardır. İhtiyaçlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi, kişileri motive etmedeki etkenleri açıklayabilmek amacıyla iş doyumunun incelenmesinde de güdüleme kuramlarından yararlanılmıştır (Çetinkanat, 2000; 9). Her bir kuram, insan davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı varsayımlara dayanmaktadır. İnsan davranışları, bu kuramların hiçbiriyle tam olarak örtüşecek kadar basit değildir ve bir tek kuramla olası bütün güdüleme sorunlarını açıklamak olanaksızdır (Luthans, 1995; 150).

Bu bölümün büyük bir kısmı “Kapsam Teorileri” olarak adlandırılan teorileri alacaktır. Bunlar bireyler arasında veya onların çevresi içerisinde davranışlara yön

veren ya da destekleyen hususlarla ilgilidir. Başka bir deyişle insanları motive eden hususların neler olduğu ile ilgilidir. Daha sonra; davranışın nasıl başlatıldığı, yönlendirildiği, korunduğu ve sona erdiğini açıklayan üç süreç teorisini incelemektedir.

“Belirlenen ve seçilen bir yok içinde insanlar harekete geçirme süreci” olarak bilinen motivasyon, bugünün globalleşen dünyasında çok önemli bir kavramdır. Gün geçtikçe yöneticiler şu deyişi daha fazla işitmeye başlamışlardır. “Artık kimseye daha fazla yardım edemezsiniz” Ancak bu abartılmıştır ifade tarzıdır. Örneğin Philip Grant’ a göre de artık çalışanların değerleri arasında çok büyük farklılıklar, istikrarsızlar ve değişkenler vardır. Her yaştaki insan hayatta gerçekte neyin değerli, netin değersiz olduğu konusunda bir karara varmakta zorlanmaktadır. Ayrıca ödüllerin, geçmişte olmadığı kadar garanti aylına alındığını, iş ahlakının tökezlenmiş iflas etmiş olduğunu savunur. Çünkü günümüzde pek az insan; çok çalışmanın, doğru insan olmanın bir işareti olduğuna inanmaktadır. İnsanlar artık kısa vadeli ödüllerle ilgilenmekte, katı bireysellik artık talep edilmemekte ve çalışanların şirkete bağlılıkları azalmaktadır.

Değişen değerler geniş ölçüde yöneticilerin motivasyon olayını anlama ihtiyacını karşılamada yardımcı olmaktadır. Günümüzde insanlar paradan başka şeylerle motive olmaktadır. Örneğin; Schwarzkopf ve Edwin L. Miller yaptıkları bir araştırmada, yöneticilerin kariyerlerinde olabilecek olan bir değişiklikte onlar için hangi faktörlerin önemli olduğu sorulmuş ve yöneticilerden şöyle beş yanıt alınmıştır:

1. Bir işletmede teknik bilgi, deneyim ve geleceği tayin etme imkan ve fırsatının olması
2. Daha çok sorumluluk alma olanağı
3. Daha fazla ekonomik imkan
4. Kariyer geliştirme planı
5. terfi etme imkanlarının artırılma

Görüldüğü gibi üçüncü madde dışındaki tüm cevaplar kişisel ve kariyer gelişimi ile ilgilidir. Para,imkan ve gelişim kadar önemli değildir. Diğer bir ifadeyle psikolojik ödüller onlar için fiziksel ödüllerden daha fazla önem taşımaktadır denebilir.

Yine Lauren Jackson ve Mark Mindell yaptıkları araştırmalara göre şunları söylemişlerdir: “Motivasyonu etkileyen en önemli değişiklikler; iş gücünün değer yargılarıdır. Oysa geleneksel olarak ücret temel motivasyon faktörü iken bu günlerde öz benlik, boş zaman, yöneticilerle daha fazla iletişim ve benzeri değerler çalışanlar arasında birincil sorun haline gelmiştir”.

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımın yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir (www.mylmz.net).

“Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Motivasyon, özde insanların başarılı olmalarına, kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır” (<http://unalsavas.kolayweb.com>).

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir” (www.mylmz.net).

Ayrıca güdülenmiş davranışta ilgi duyma ve dikkat etmede süreklilik; davranışın yapılması için çaba göstermeye ve güçlüklerle karşılaştığında istenilen davranışı yapmaktan vazgeçmeme, sonuca gitmede ısrarlı olma ve kararlılık gibi olumlu davranışlar mevcuttur (www.egitim.aku.edu.tr).

Motivasyon tanımlarına bakıldığında, üç ortak nokta görülmektedir (Steers ve Porter, 1991; 16):

1. İnsan davranışına enerji ve güç veren nedir?
2. Davranışı kontrol eden ya da yöneten nedir?
3. Davranış nasıl sürdürülmektedir?

Yukarıdaki üç soru, iş yaşamında işgörenin davranışını anlamak, yönlendirmek ve güçlendirmek amacıyla geri bildirim sağlamak açısından önemlidir.

Dunnette ve Kirchner, motivasyonun karmaşık yapısından söz ederken motivlerin anlaşılabilirliğini fakat görülemeyeceğini belirtmişlerdir.

Örneğin, ücretli fazla mesai yapan işgörenlerin gerçekten işlerini sevdiklerinden dolayı mı yoksa daha fazla kazanç elde etmek için mi çalıştıkları bilinmemektedir. Gözlemlenen davranışlarla motivleri anlamamanın niçin güç olduğunu ise, Atkinson ve Hilgard (1967) şöyle belirtmektedirler;

1. Her bir eylem birden fazla motivi açıklayabilir.
2. Bazı motivler, hemen hemen aynı ya da benzer davranışlar sayesinde ifade edilebilir.
3. Motivler gizli biçimde görülebilir.
4. Benzer motivler farklı davranışları ifade edebilir.
5. Kültürel ve kişisel değişkenler, belirli motivlerin ifade edilme biçimlerini önemli ölçüde azaltılabilir (Steers ve Porter, 1991; 7).

Motivasyonu incelemenin bir yolu ihtiyaç tatmin yaklaşımı yoluyladır. Bu yaklaşımı açıklamanın yollarından birisi de ihtiyaç doyum açıklamasıdır. Herkesin doyum isteyen ihtiyaçları olduğu varsayılmaktadır. Bu ihtiyaçlar, insanın amaca yani ihtiyacını gidermeye yinelik davranışlar sergilemesini sağlar. (Hodgetts, 1999; 496).

Güdü organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç/durumdur. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Güdü döngüsü şu şekilde meydana gelir (www.kho.edu.tr):

1. Aşama: İhtiyaç Duyma

İhtiyaç duyulan biyolojik, psikolojik ve toplumsal etmenler sağlanmadıkça, bireyin “dengeye ulaşma” konumundan statik yapıya geçmesi mümkün değildir. Gerginliğin artması başarıma gücünü olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle bireyde fazla gerginlik yaratmadan ihtiyaçların giderilmesi gerekir.

2. Aşama: Uygun Ortam Sağlama

İhtiyaçların doyurulması için uygun bir ortamın olması gerekir. Çünkü, her ortamda her ihtiyaç giderilemez. Eğer ortam uygun değilse, insanlar ihtiyaçların giderilmesini başka zamana ve yere bırakmak zorundadır.

3. Aşama: İstek

İnsanların ihtiyaçları uygun ortamda bulunduğu anda isteğe dönüşürler. İstek; bireyce farkına varılmış ihtiyaçlardır. Eğer birey talebin ne olduğundan tereddütlü ise, isteği şuurluluk düzeyine ulaşmamış bir ihtiyaç halindedir.

4. Aşama: Seçenek Arama

Bireyin gerilimi azaldıkça muhakeme gücü artar ve doğru seçeneği bulma ihtimali yükselir.

5. Aşama: Deneme

İsteği karşılamak için seçilen hareket tarzının denemesi yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise ihtiyaçların karşılanması da o oranda kolay olur.

6.Aşama Tatmin Olma

Birey yeterli düzeyde tatmin olduğunda gerilimden kurtularak rahat düşünmeye yönelir. İşte, bu aşamalar, bizi hedefe ulaştıracaktır.

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla güdüleme süreci başlar. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya iter. Bireyde itici bir gücün meydana gelmesi için ikinci aşama olarak belirttiğimiz uyarılmanın gerçekleştirilmesi gerekir. Bu güç, fiziksel ve ruhsal isteklenmektedir. İhtiyaçlarını gerçekleştirmek için uyarılan birey üçüncü aşamaya yani davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise; gereksinimlerin doyurulmasıdır. Doyum güdülenme sürecinin dördüncü yani son aşamasıdır. Davranışlar sonucu gereksinim amacına ulaştığında güdülenme süreci tamamlanmış olur. Bu süreci şöyle ifade edebiliriz (<http://www.ingilish.com>):

Gereksinim → Uyarılma → Davranış → Doyum Noktası

Sonuçta gereksinimleri karşılanan birey mutlu olur. Organizasyonlarda, iş göreni huzurlu ve mutlu kılan doyum noktalarını sürekli aramalı ve noktalara ulaştırmak konusunda yöneticilere büyük bir görev düşmektedir (Özkalp ve Kirel, 1999; 165).

Kişileri motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürekli kılmak konusunda yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler, kapsam ve süreç teorileri olarak iki grupta toplanmaktadır.

2.1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam Teorileri, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa yönelten faktörleri anlamaya önem verir. Bu teorilerin varsayımı şudur. Eğer yönetici, kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilirse bu faktörlere dayanarak kişiyi daha iyi yönetebilir.

Başlıca kapsam teorileri; Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Alderfer' in ERG, McClelland' ın Başarı İhtiyacı ve Herzberg' in Çift Faktör Teorileridir (Aşan, 2001; 226).

1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekir. İşte Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak) içine koymayan ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.

Yazarın temel varsayımları şunlardır:

- a) İnsanı harekete geçiren ya da davranışı etkileyen ihtiyaçlar tatmin edilemeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.
- b) Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
- c) İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Yazara göre bir basamaktan diğerine geçmek için bulunan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir (Can, 2002; 191-192). Örneğin Sergiovanni ve Carver (1973; 59-62) Illinois' da 1593 ilköğretim ikinci kademe öğretmenini ile yinelediği bir araştırmada, ilk araştırmayı yüksek derecede destekleyen bulgular elde etmiştir. Bulgular açık olarak, öğretmenlerin güvenlik ve sosyal düzeyde iyi doyum elde ettiklerini, diğer üst düzeyli gereksinim alanlarında ise anlamlı düzeyde az doyum elde ettiklerini, göstermektedir. Saygı gereksinimi duyan öğretmenlerin bu gereksinimleri giderilince, üst düzeyli basamaklara ve kendini gerçekleştirmeye yönelecekleri beklenebilir. Böylece üst düzeyli gereksinimlere, güdülenmiş öğretmenler okulun amaçlarına ulaşmak için etkinliklerde bulunarak üst

düzeyle gereksinimleri doyurabilirler. Alt düzey gereksinimlerin ise okulla hiçbir ilgisi yoktur (Çetinkanat, 2000; 36).

Maslow' a göre toplumumuzda tüm temel ihtiyaçları kısmen doyurulmuş olan insanların çoğunun aynı zamanda tüm temel ihtiyaçları kısmen doyurulmamıştır. Hiyerarşinin daha gerçekçi tanımı şöyle olabilir: Hiyerarşide yukarılara çıktıkça doyuma ulaşma yüzdeleri azalır. Örneğin: rastgele sayılar tayin edilmiş olsaydı ortalama bir vatandaş %85 fizyolojik ihtiyaçlarında, %50 sosyal ihtiyacında, %40 benlik ihtiyacında, %10 kendini gerçekleştirme ihtiyacında doyuma ulaşmış gibi bir tablo sergileyebilirdi (Hodgetts, 1999; 497).

Şekil 2 : Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
MASLOW'UN HİYERARŞİSİ İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE NASIL
KARŞILANABİLECEĞİ ÖRNEKLER

Kendini Gerçekleştirme

Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi

Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları

Saygınlık (Psikolojik)

Başarı, tanınma ve statü sahibi olma

Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi yükselme statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar

Sosyal İhtiyaçlar

Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimsenme

Arkadaşça ilişkiler ortamı, futbol, tavla, satranç maçları, piknik, parti vb. sosyal faaliyetler

Emniyet İhtiyaçları

Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma

Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik

Fizyolojik İhtiyaçlar

Yaşam ihtiyaçları: Hava, su, yiyecek, cinsiyet

Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: Can, 2002; 192-193

Maslow' un teorisinin yöneticiler için genel uygulamaları vardır. Fakat pek çok nokta özel ilgi istemektedir. İlk olarak, hiyerarşi katı bir yapı olarak görülmemelidir. Hiyerarşinin kademeleri kesin çizgilerle ayrılmamıştır. Şekil 2' de görüldüğü gibi bir ihtiyacın yoğunluğu düştüğü geçtiğinde, ikinci ihtiyaç belki yükselecektir. Örneğin; güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyacın zirvesini aştığı zaman baskın bir role sahip olduğu varsayılır ve sosyal ihtiyaçlar onların üstüne çıkıncaya kadar zirvede kalır.

İkinci olarak, bazı insanlar hiyerarşinin en alt kademesinde kalmaktadır. Sürekli olarak fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarıyla ilgilenirler. Bu daha çok az gelişmiş ülkelerde görülür.

Üçüncü olarak Maslow tarafından önerilen belirgin ihtiyaçlar hiyerarşisi uygun olmayabilir. Bir kimse, belli konularla ihtiyacından dolayı ve daha fazla niteliksel olarak diğer herhangi bir kimseden farklı biçimde kendini beğenmiş bir tavır sergilerken, diğer bir kişi aynı yaklaşımını güvensizlik ihtiyacını saklamak için kullanabilir. Önceki belki benlik veya kendini kanıtlama ihtiyacını tatmin ederken, diğeri güvenlik ihtiyacını doyurur (Hodgetts, 1999; 496).

Bu yaklaşımın yönetim açısından ifade ettiği anlam şudur: Yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Özkalp ve Kirel, 1999; 165). Yine Burger' e göre (1990; 295) Maslow, iş görenlerin üst düzey gereksinimlerini karşılamak için örgütün yeniden yapılanması gerektiğini belirtmektedir. İş performansından gurur duyan işgörenler, öz saygı gereksinimlerini doyurmak için davranışta bulunurlar. Bu nedenle yöneticiler, iş görenlerin kendilerini değerli hissetmeleri için fırsatlar sunmalı ve işgörenlerin örgüt sorunlarının çözümüne etkin katılımlarını sağlamalıdır.

Maslow' un ihtiyaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz:

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bu ihtiyaçlar en temel ihtiyaçlar olup doğar doğmaz diğerlerinin önüne geçer. Acıkma susuzluk, barınma ve cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir. Maslow' unda ifade ettiği gibi sevgiden, güvenceden, saygıdan ve temel ihtiyacı diğer herhangi bir ihtiyaçtan daha kuvvetlidir. Fizyolojik ihtiyaçların birtakım ortak yanları vardır (Hicks, 1974; 369-370):

1. Kısmi olarak birbirinden bağımsızdırlar

2. Birçok durumlarda vücudun belli bir yerinden teşhis edilebilir (örneğin, aşırı derecedeki açlık midede teşhis edilebilir)

3. Refah derecesinin yüksek olduğu bir toplumda tipik teşvik unsurları olmaktan çok, ender rastlanır türlerdendir

4. Son olarak, ihtiyaçların sürekli biçimde ve kısa aralıklarla karşılanması zorunludur.

Araştırmalar, fizyolojik ihtiyaçların genelde para ile sadece paranın kendisi ile değil, fakat alabilecekleriyle ilişkilendirildiğini göstermektedir (Hodgetts, 1999; 497). Fizyolojik gereksinimler giderilince daha yüksek düzeyli gereksinimler belirlenmeye başlar. O belli ölçüde doyurulunca bir sonraki gereksinim belirir ve böylece devam eder (Paknadel, 1988; 63).

Güvenlik İhtiyacı: Kişinin fizyolojik ihtiyaçları doyurulduğu zaman, onların yerine insanın güdüleyici faktörler alır (Şimşek ve diğerleri, 1999; 306). Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlarından birisi bireyin kendisini yangın, kaza ve benzeri fiziksel tehlikelerden korumasıdır. Bir sanayi kuruluşunda çoğu kez şu ikaz yazılarına rastlamışsınız. “Bu alanda sigara içmek yasaktır”. “Yangın anında bu düğmeye basınız”. Bu yazılar yöneticilerin bu ihtiyacı karşılamadaki girişimlerine örnektir.

İkinci güvenlik ihtiyacı, ekonomik güvencedir. İş yerinde kaza, yaşam, sağlık sigortası, vb yan ödemeler bu ihtiyacın doyurulmasında yardımcı olur.

Üçüncü güvenlik ihtiyacı; düzenli, tatmin edilebilir ve yaşanabilir bir çevre arzusudur. İnsanlar iş değiştirmekten, işlerini kaybetmekten korkarlar. Böylesi durumlarda güvenlik ihtiyacı açıkça çok önemli hale gelir.

Araştırmalar bazı insanların güvenlik ihtiyaçlarına çok büyük önem verdiklerini bildirmektedir. Örneğin; ebeveynleri çok fazla güvenlik-fikirli (security-minded) olan bireyler bunlara çok büyük önem verirler. Ebeveynler ekonomik krizlerden dolayı çok acı çekmişlerdir ve bu güvenlik yoksunluğunu geçirirler. Çocuklarda kendileri için güvenliklerini tehlikeye sokmayacak pozisyonlar ararlar. Örneğin; büyük şirketlerde devlet bürokrasilerinde kendilerini koruyacak sığınaklar bulurlar.

Bir diğer yaygın güvenlik fikirli insan kaynağı da aşırı korumacı ana babalardır. Çocuklarını sürekli hayal kırıklıklarından korumaya çalışırlar ve onlara

gerçekçi olmayan bir dünya görüşü çizerler. Böyle bir aileden gelen genç bir insan, yaşamın hayal kırıklıkları, çatışmaları ve kaygılarıyla başa çıkmada başarısız olurlar ve endişe, stres, moralsizlik hayatlarının bir parçası olur. Aileye giren etkileşimler yoluyla gelişmiş olan bilinçaltı güdüler, bu insanı bu tip yeni deneyim için hazırlamamıştır. Güvenlik ihtiyacı bu insan için önemli hale gelir ve büyük olasılıkla korumalı ve rekabetten uzak bir çerçeve ara (Hodgetts, 1999; 499-500). Güvenlik ihtiyacı çocuklar, nevrotik ve nevrotik eğilimli bireyler ile toplumsal kargaşa, devrim veya otoritenin bozulduğu zamanlarda ortaya çıkar (Paknadel, 1988; 64).

Sosyal ihtiyaçlar: Eğer fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri doyurulmuşsa, bu kez ait olma ve sevgi gereksinimleri ortaya çıkar. Bireyler bir sevgili, bir eş veya çocuklarıyla kurabileceği ilişkilerin açlığını duyar, gruplar içinde ve ailesinde bir yer edinmek ister (Paknadel, 1988; 65). İnsanlar gerçekte kendilerine ihtiyaç duyulduğunu hissetmek isterler. Aynı zamanda okşanma, sevmek ve kabul görme, saygı duyulma vb. fizyolojik ve psikolojik mimiklerini başkalarında arar ve bunları yansıtmak ister. Dokunma, sevmek kavramı Stanley Schachter' in bulunduğu aynı inancı paylaşan insanların bir grup oluşturduklarını açıklamaktadır. Bu insanlar ortak duyguları paylaşırlar ve dokunma yoluyla birbirlerinin duygularını ve inançlarını güçlendirirler. Bu bilhassa işle iyi gitmediği zaman ve sorunlar, şirketi sardığı zaman geçerlidir (Hodgetts, 1999; 499).

Burada Maslow Amerika toplumunda hızla artan T grupları ve kişisel gelişme gruplarının doyurulmaması, yalnızlık ve yabancılaşma duygularını yerine gereksinimden kaynaklandığını belirtmektedir. Ayrıca düşük düzeyli gereksinimler karşılandıktan sonra sevgi ortaya çıkar. Burada vurgulanması gereken nokta sevginin karşılıklı hem vermeyi hem almayı içeren bir gereksinim olduğudur (Paknadel, 1988; 65).

Günümüz yöneticilerinden çoğu sosyal ihtiyaçların farkında olmalarına rağmen, bu ihtiyaçların örgütü tehdit ettiği yönünde yanlış bir kanı altında kalmakta ve buna göre hareket etmektedirler. Yöneticiler, işgörenlerin davranışlarını yönlendirmek ve kontrol etmek üzere insanların doğal gruplaşmalarına aykırı düşen bazı yollar seçmişlerdir. Bu nedenle yönetici, informal gruplaşmaların örgütü tehdit ettiği kanısına varır ve bu grupları yıkmaya çalışırsa, bu durumdan etkilenen bireyler tepkici, karşıt ve işbirliğinden kaçır duruma gelirler. Bu tepkici hareketler aslında

birer sebep değil, birer sonuç ya da birer belirti olup, yöneticinin bireylerin sosyal, hatta güvenlik ihtiyaçlarına eğilmemiş olduklarını gösterir (Hicks, 1974; 372).

Saygınlık (Benlik) ihtiyacı: Saygınlık ihtiyacı iki yönlüdür. Hem bireyin kendisini takdir etmesi hem de başkaları tarafından takdir edilmek biçiminde görülür. Bu ihtiyaçlar içinde benliğine güvenme, başarma, rekabet edebilme, bilgili olma, benliğine saygı duyma, bağımsız ve hür olma gibi ihtiyaçlar da vardır. İkinci grup ihtiyaçlar bireyi başkalarının takdir etmesi ile ilgili ihtiyaçlardır. Statü ihtiyacı, farkına varılma ihtiyacı, önemli sayılma ihtiyacı, iş arkadaşları tarafından saygı görme ihtiyacı gibi (Hicks, 1974; 372).

Araştırmalar, örneğin ABD'nin orta sınıf toplum olmaya doğru yol olmadığını göstermektedir. Prestij, vb. saygı ihtiyaçları artan ölçülerde önem kazanmaktadır. İnsanlar ünlülere ayak uydurmak ve önemli bir insan olarak görünmek isterler. Vance Packard' ın Sosyoloji kitabında, insanların “statü arayıcıları olarak” profillerini çizmiştir. Prestijli klüplere üye olmak, çalışkan bir işgören olarak şöhret kazanmak, yüksek dereceler kazanmak; prestiji korumanın bazı yollarındadır. Örneğin; doktorasını yapmış olan bazı öğretmenler “doktor” olarak anılmak istemektedirler. Doktor olmak öğretmen olmaktan daha fazla başarılı olmuş olmak duygusu vermektedir ve gerçekte de “doktor” “öğretmen” den iki akademik kademe daha yüksektir.

Frances M. Trusty ve Thomas j. Sergivanni (1966) bir çalışmalarında, profesyonel eğitimcilerin en geniş doyumsuzluk gösterdikleri alanların; saygınlık, otonomi ve kendini gerçekleştirme, gereksinim alanları olduğunu belirtmektedirler. Yöneticiler öğretmenlerle karşılaştırıldığında saygınlık gereksinim alanında daha az, kendini gerçekleştirme alanında daha çok doyumsuzluk göstermişlerdir (Paknadel, 1988; 90).

Güç, saygı ile ilgili bir başka ihtiyaçtır. Güç dürtüsü yaşamın ilk yıllarında kendini göstermeye başlar. Bebek ağlamasıyla ebeveyninin davranışlarına etkide bulunduğunu fark eder. Ünlü psikiyatrisi Alfred Adler, insanın diğerlerini böyle kullanma yeteneğinin çocukluktan gelen ve onun yapısında bulunan bir zevk olduğunu belirtmiştir. Şüphesiz, daha yaşamın ilk yıllarında çocukların böyle bir güce sahip olma zorunluluğu, yetişkinler olmadan faydasızdır ve yetişkinlerin yardımını garanti etmeninde bir yoludur. Yaşamın daha sonraki ilk yıllarında insanların bu güç

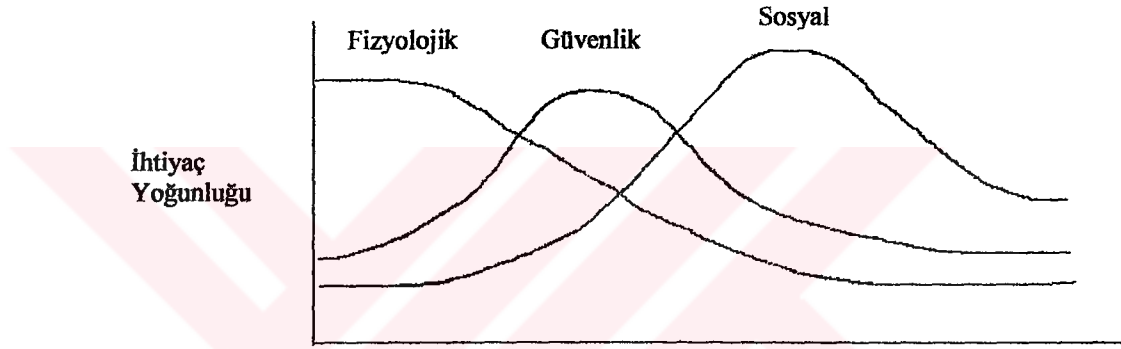
güdümleri başkaları tarafından tanınma ve başkalarından saygı görmeye dönüşür. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı olarak doyurulduğunda kendini gerçekleştirme ihtiyacı önemli hale gelir (Hodgetts, 1999; 501).

Bu temel saygınlık ihtiyacı iyi değerlendirildiğinde, yüksek düzeyde bir örgütsel başarı sağlanır. Yöneticinin bu ihtiyaçlara eğilmesi ve bu ihtiyaçları tatmin etmesi çalışanın kendisini değerli, yetenekli, faydalı, ve gerekli hissetmesine yardım eder. Bu ihtiyaçlar, karşılanmasına karşı çıkmak, bireyin aşağılık duygusuna kapılmasına, kendini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olur (Hicks, 1974; 372). Saygınlık gereksinimleri daha üst düzeydeki insan gereksinimlerini ifade eder. Bu gereksinimler, başarı, güç, takdir edilme, önemli olma, ilgi çekme ve statü olabilir. Öz saygı gereksiniminin doyurulması, kendine güvenme, değer verme, güç, yetenek, yeterlilik ve topluma faydalı olma gibi duyguların ortaya çıkmasına rehberlik eder. Maslow, hem kendine saygı duyma, (öz-saygı-self-esteem) hem de diğerlerinden saygı görme gereksinimlerine diğerlerinden daha çok dikkat çekmiştir. İşgörenin işiyle ilgili olumlu dönüt alması, kendine olan saygısını arttırmaktadır (Garrison ve Bly, 1997; 226).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Maslow hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan gereksinimdir. Kendini fark etme, devam eden bir bireysel gelişim, insan oluşunun gelişmesinin bir sürecidir. Bu gereksinim birisinin ne olabileceksen, onu olması anlamına gelir. Kendini gerçekleştirme gereksiniminin tam anlamıyla doyumu imkansızdır. Çünkü kapasiteyi çalıştırmaya çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır (Çetinkanat, 2000 ;13). Maslow da, kendini gerçekleştirme ihtiyacını, kişinin giderek daha fazla özüne dönmesi, birinin muktedir olabileceği her şeyi alma arzusu şeklinde tanımlanmıştır. Diğer bir ifadeyle burada insanın kendini tanıması, ne gibi özelliklere sahip olduğunu bilmesi, yaratıcılık fikrine sahip olması, özerklik ve demokratik düşünme yer alır (Şimşek vd., 1999; 306). Hiyerarşinin bu kademesinde birey tüm potansiyelini gerçekleştirmeye teşebbüs eder. Maslow' un tanımladığı bu beş ihtiyaç içinde en az bilineni, kendini gerçekleştirmektir. İnsanlar belirlenip tanımlanması zor olan değişik yollarla ihtiyaçlarını doyurmaktadırlar. Fakat Paul Hersey ve Kenneth Blanchard' ın da dediği gibi, başarı ve yetenek birbiriyle yakından ilgili güdülerdir, ve bunlar üzerinde yoğun araştırmalar düzenlenmiştir.

Robert W. White, insanların ustalık ve yetenekli olmayı; çevrelerini kontrol etme şekillerinden biri olduğu için arzuladıklarını belirtmiştir. Onlar olgunlaşmaya başladıklarında deneyimlerinin yardımıyla sınırlılıklarını ve yapabileceklerini öğrenmeye başlarlar ve bu sınırlar içerisinde çalışırlar. Örneğin; genelde akıllı insanlar kendi yeteneklerini abartmazlar. Temel olarak ne yapabileceklerini bilirler ve bu parametreler içinde kalırlar iş ustalığı, vb. ulaşabilecekleri amaçlar seçerler. Bu yetenekli olma arzusu Maslow tarafından tanımlanan kendini gerçekleştirmek ihtiyacı ile ilişkilidir.

Şekil 3: İhtiyaçların Değişimi



Kaynak: Hodgetts, 1998; 503

Maslow, bu gereksinimlerden ayrı, hümanist bilimleri, estetikçileri ve tarihi incelediğimiz zaman, saf dışı bırakılmayacak olan bir diğer gereksinimde estetik gereksimi olduğunu belirtmiştir. Bazı kişilerde bu gereksim olduğu kanısına varmıştır.

Böyle bir gereksinimin ispatı, hemen hemen her kültürde ve her çağda hatta taş devrinde bile bulunur. Çirkinlikten hasta olan güzellikle iyileşen, aktif bir şekilde ve şiddetle arzu edilen bu duygular ancak güzellikle doyuma ulaşır. Ancak bilişsel ve arzu etme gereksinimlerinin her biri ile yakın ilişkisi onları tam olarak ayırt etmeyi olanaksız kılar. Düzen simetri, bir şeyi tamamlama bütünleme, sistem, yapı, gereksinimleri bilişsel arzu etme, estetik veya nevrotik gereksinimlerde bile bulunmaktadır.

Buraya kadar verilen bilgiler ışığında iki önemli hususun ortaya çıktığını görüyoruz. Bu hususlardan biri insanın ihtiyaçlarla dolu bir organizma olduğudur.

Bir diğerk husus da ihtiyaçların daha önce saydığımız biçimde bir sıraya uygun olarak ortaya çıktığı ve bunların hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir.

Çoğu insan tatmin etmek istedikleri özellikle st düzeydeki ihtiyaçlarını (değer ve yaratma) gibi doyurmuş değerlerdir. Birçok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa tatmin etmiştir. Fakat işbirliğinin kısmen de olsa sağlanamadığı toplumlarda kişi organizasyona ait olmaktan haz değer elem duyabilir. Kendisinin bu ihtiyaını giderecek başka işyerleri ya da gruplar aramaya koyulur. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşın biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyon türleri gelişmiş ve insan ihtiyaçlarının tatmininde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır (Eren, 2001; 501).

Maslow' un yaklaşımı bireylerin ihtiyaçları olduğunu belirtmek açısından önemlidir. Fakat alışanları motive edebilmek için yönetici; hangi ihtiyaın ne zaman doyuma gereksinim duyduğunu bilmek zorundadır. Yönetici hangi yaklaşımı ele alırsa alsın, bu çalışanların ve onların ihtiyaçlarının doyurulmasını temel alan varsayımlarına dayanacaktır (Hodgetts, 1998; 503).

Yöneticiler, bireysel farklılıklardan ttr çok çeşitli motivasyon yollarını deneyebilirler. Bu konuda yöneticilerin gösterdiği çaba önemlidir. Çünkü iş doyum ve bireysel ihtiyaçlar ne kadar karışık gibi görünse de llembilen değerkenlerdir. Kişisel görüş ve algılar yeterli değerdir (Paknadel, 1995; 70). Belirli bir zeminde bulunan bir şeklin çeşitli bireyler tarafından değerşik özelliklerinin algılanarak anlamlı hale getirilmesi algıda farklılık ilkesidir. Her birey bu şekle aynı anlamı veremez. Aşağıdaki şekil 3' de görülen genç kadın, yaşlı kadın algılanmasında bazı bireyler genç kadını görürken bazıları yaşlı kadını görürler.

şekil 4: Farklı Algılama rneği



Kaynak: Eren, 2001; 73

Algıdaki farklılık nedeniyle iş doyumu gibi bir konuda, ölçme özel bir önem kazanmaktadır. Kısaca, Maslow kuramı olumlu bir güdüleme kuramıdır. Örgütlerde ve yönetimde uygulanabilir (Paknadel, 1995; 71). Maslow kuramıyla ilgili çalışma yapan ve en çok bilgi toplayan Lyman Porter olmuştur (Özkalp, 1983; 138). Porter ölçeği de gereksinimlerin ölçülmesinde en çok kullanılan araçtır (Onaran, 1981; 30).

Bu araştırmada Porter ölçeği kullanılmış ve araçla ilgili bilgi yöntem kısmında verilmiştir.

2. McClelland' ın Başarı Gereksinimi Kuramı

Başarı gereksinim kuramının kaynağı olan Henry A. Murray' ın (1938) görüşlerine göre, gereksinimler araştırmacı tarafından gözlemlenebilecek olgular değildir. Gereksinimler ancak gözlenebilen davranışlardan çıkarılabilen, insan davranışlarını açıklamak için araştırmacı tarafında oluşturulan varsayımlardır. Ayrıca gereksinimler, içsel eğilimler olmayıp öğrenilmiş davranışlardır. İnsanlarda çeşitli ve birbiriyle çatışan gereksinimler olabileceğini belirten Murray, bu gereksinimleri sıralamıştır. Bu gereksinimlerden biri de “Başarı Gereksinimi” dir (Onaran, 1981; 202).

Murray' ın görüşlerinden yola çıkan McClelland (1955) başarı gereksinim kuramını geliştirmiştir. Başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalarıyla Atkinson' da bu kurama destek vermiştir. Gereksinimlerin sonradan öğrenmeyle kazanılacağını öne süren McClelland insanın çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerini üç ana grupta toplamıştır (Northcraft ve Neale, 1990; Başaran, 2000; 86).

1. Bağlılık Gereksinimi: Bağlılık gereksinimi, insan yaşamında oldukça karmaşık bir rol oynamakla birlikte yaşamsal bir öneme sahiptir. İşgörenin iş yerinde sosyal, ilişkiler kurması ve sürdürmesi, bir takıma ya da gruba kabul edilmesi, diğer insanlarla işbirliği ve dostluk içinde çalışma gibi gereksinimlerini karşılamaktadır. Bağlılık gereksinimi örgüt içinde ast-üst ilişkilerinde insanların birbirlerini anlaması açısından önemlidir (Steers ve Porter, 1991; 61).

2. Güç Gereksinimi: Güç gereksinimine sahip olan bireyler diğer insanlar üzerinde denetim kurmak ve onları değiştirmek isterler. Grup etkinliklerinde liderlik

rolünü üstlenerek insanların etkinliklerini kontrol etmek isterler. Motivasyonla ilgili yapılan çalışmalarda güç gereksinim yüksek olan yöneticilerin, diğerlerine göre daha girişimci ve başarılı oldukları belirtilmektedir (Steers ve Porter, 1991; 61).

3. Başarı Gereksinimi: Güç gereksinimin karşısında yer alan başarı gereksinimine sahip olan bireyler, riskli görev ve sorumluluk almaktan hoşlanırlar ve bir amaca ulaşmak için nasıl ilerleyecekleri hakkında dönüt alma gereksinimi duyarlar. Başarı gereksinimi yüksek olan bireyler sadece amaçlar hakkında değil onları nasıl elde edecekleri, engellerin ne olduğu hakkında da düşündür. Bu bireyler başarı elde ettikleri zaman içsel olarak da doyum sağlarlar (Luthans, 1995; 145).

Başarı gereksinimi kuramına göre bütün güdülerin öğrenilmiş olduğu varsayıldığından insanların doğuştan yüksek ya da düşük bir başarı güdüsüne sahip olduğu söylenemez. Başarı gereksinimi, hoş olan ve olamayan duygusal olaylarla kimi uyaranların birleşmesi sonucu ortaya çıkar; ancak bazı düzenlemeler yaparak insanlarda yüksek başarı gereksinimi oluşturulabilir.

Başarı gereksinimi kuramında, bireyin iş başarımını belli bir düzeyde koruma isteği, bireyin amacını ne ölçüde gerçekleştirebileceğine ve amacın gerçekleşme olasılığına bağlıdır. İnsanlar bir yandan başarıyı beklerken bir yandan da karşılaşabilecekleri başarısızlıkları da düşünmektedirler. Atkinson' un yaptığı başarı ve başarısızlık güdülerine ilişkin çalışmalar sonucunda; başarı güdüsü başarısızlık korkusuna üstün gelen kişi ve başarısızlık korkusu başarı güdüsüne üstün gelen kişi olarak iki insan olduğundan söz edilmektedir. Birincisi, bireyin kendisi için hoş olan zor görevlere ya da işlere yönelme durumudur; ikincisi ise bireyin kendisi için hoş olmayan bir görev ya da işten kaçındığı ve başarısızlığa uğradığı durumudur (Onaran, 1981; 205-206).

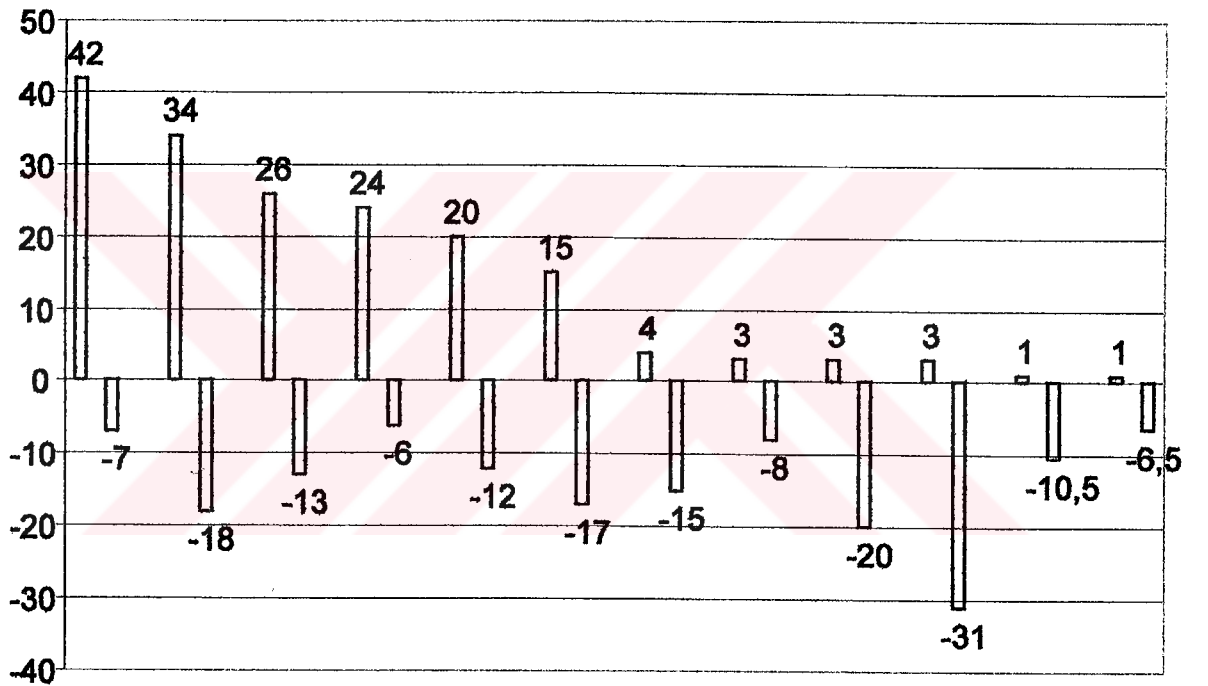
3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı:

1959 yılında Herzberg' in hazırlamış olduğu "İşe Motivasyon" adlı yapıtında, bireylerin değer sistemleri içinde çalışmanın hangi koşullarını arzu edilmez bulduğu ve ondan kaçınmak gerektiğini saptamak istemiştir. Frederick Herzberg ve arkadaşları Pittsburg psikoloji servisinde, Pittsburg bölgesinde faaliyette bulunan

onbir sektörden 200 mühendis ve muhasebeci ile yoğun görüşmeler düzenlenmiştir.

Deneklere, onlara işte mutlu ve mutsuz yapan öğeleri belirlemeleri sorulmuştur. Bulguların analizi insanların tatminsizken olumsuz duygularının genel olarak iyi hissettiklerinde duygularını genel olarak işin kendisiyle bağdaştırmışlardır (Hodgetts, 1999; 510). Herzberg tarafından yürütülen 12 araştırmanın sonucuna göre, işe karşı tutumu etkileyen faktörler şekil 5’ de gösterilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 142-143).

Şekil 5 : Doyum ve Doyumsuzluk Faktörlerini Gösteren Şema



Başarma	Tarama	İşin Doğuşu	Sorumluluk	İlerleme	Ücret	Östlerle İlişkiler	İş Arkadaşları ile İlişkiler	Teknik Gözetim	İşletme Yönetimi ve Politikası	Çalışma Koşulları	Kişisel Yaşam
---------	--------	-------------	------------	----------	-------	--------------------	------------------------------	----------------	--------------------------------	-------------------	---------------

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003;144

Bu kuramın varsayımlarına göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılma ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde işgöreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik eden) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2001; 504).

Hijyen faktörleri: Herzberg, tatminsizliği engelleyen faktörleri, fiziksel hijyenin insan vücudu üzerindeki etkilerine benzeterek Hijyen Faktörleri olarak adlandırmıştır. Örneğin; Ahmet Arlan 'nın durumunu göz önüne alalım. Arslan; kaygan bir buz patikasında ayağı kayar ve düşer ve eli kesilir. Arslan, evde elini temizler ve yaraya tentürdiyot sürer. İki hafta sonra eli eski haline döner ve iyileşir. Tentürdiyot ele daha önceki konumundan farklı ve daha iyi bir şey yapmamıştır. Ancak yaranın kötüleşmesini, kangren gibi daha da kötüleşmesini önleyerek yaranın iyileşmesine ve elin eski haline dönmesine yardımcı olmuştur.

Bu hijyenik bir faktördür. Olumsuz durumu (kesik el) alarak onu eski orijinal haline (kesilmemiş el) dönüştürmüştür. Bunun tam tersi olarak, eğer hijyenik müdahale kesilirse, durumlar kötüden daha da kötüye gider. Örneğin mükemmel bir sağlığa sahip olan Ayşe Baran yemek yiyerek daha sağlıklı bir hale gelmeyecektir. Fakat o yemek yemez ise; Baran evinde hastalanacak ve sonunda ölecektir. Tıpkı bunun gibi nefes alıp verme, onu daha sağlıklı yapmayacaktır. Ancak toplam olarak nefes alma yeteneğini kaybederse ölecektir. Hijyen, bir kimsenin orijinal durumunu ötesinde sağlığını geliştirmeyecektir. Fakat sıfır şart olarak da adlandırılan bir kişinin orijinal durumuna geri dönüşü sırasındaki kötüleşmeyi önleyecektir. Bizim toplumumuzda da sıkça kullanılan sözlerden biri hijyen faktörlerine güzel bir örnektir. “Allah sevdiği kuluna eşeğini önce kaybettirir, sonra buldurup sevindirir” derler.

Herzberg işyerinde pek çok hijyenik faktör bulmuştur. Bunlar para, nezaret, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politikalar, yönetim ve çalışan ilişkileri vb. faktörlerdir. Bu faktörler insanları motive etmez, onlar sadece kötüleşmeyi engeller. Çalışan veriminde verimi arttırmaz, ancak iş sınırlamaları nedeniyle ortaya çıkan performans kaybına neden olan şeyleri önler. Onlar motivasyonu sıfır düzeyde tutarak, ortaya çıkacak negatif motivasyona meydan vermez. Bu onların niçin hijyen faktörleri olarak adlandırıldığında güzel bir örnektir (Hodgetts, 1999; 511).

Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik sonuçlarının işgörenin

işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacaktır. O halde, bu sınırı aşmamaya dikkat etmeli ve gerekli koşulları sağlamalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecektir. Yani bunlar teşvik edici değildir. Hijyen faktörleri sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için bunlar üzerinde ısrar etmemek aksine özendirici (teşvik edici) etmenler olan içsel faktörleri harekete geçirmek söz konusu olmaktadır. O halde, hijyen koşulları sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. O halde her iki cins faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır. (Eren, 1999; 505-506).

Eğer Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle Herzberg' in yaklaşımını karşılaştıracak olursak: Herzberg' in çatısı Maslow' un İhtiyaç Hiyerarşisiyle uymaktadır. Maslow' un alt kademe ihtiyaçları Herzberg' in hijyen faktörleriyle benzerdir ve yüksek kademe ihtiyaçları Herzberg' in güdüleyicilerine karşılık gelmektedir. Karşılaştırma tablo 4' de verilmiştir:

Tablo 4: Maslow Modeli ve Herzberg Modelinin Karşılaştırılması

MASLOW Modeli	HERZBERG Modeli
Kişisel Bütünlük Gereksinmesi	- İşin Kendisi - Başarma - Gelişme Olanakları - Sorumluluk
Saygınlık Gereksinmesi	- İlerleme - Tanınma - Statü
Sosyal Gereksinmeler	- Denetçi ile - Üstlerle - Astlarla Karşılıklı İlişkiler - Teknik Denetleme
Güvenlik Gereksinmesi	- İşletme Politikası ve Yönetimi - İş Güvenliği - Çalışma Koşulları
Fizyolojik Gereksinmeler	- Çalışma Koşulları - Ücret - Kişisel Yaşantı

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz,2003; 145

Şekilde de görüldüğü gibi, Herzberg' in hijyen faktörleri Maslow' un fizyolojik, güvenlik, sosyal ve bir dereceye kadar da benlik ihtiyaçlarını kuşatır.

Fakat Maslow' un, Herzberg' in motivasyon sürecini aşırı basitleştirdiği kavranmalıdır. Herzberg, Maslow' un teorisinin ilginç bir genişletmesini yapsa da bu iki modelin hiçbiri bireysel ihtiyaç doyumu ve organizasyonel amaçların başarılması arasında yeterli bağı verememiştir. Bu iki teori, motivasyondaki bireysel farklılıklar problemini gerçekten ele alamamıştır. Bu yüzden mekanik veya süreç teorilerine dönme zorunluluğu vardır.

Motive edici grup içinde tanınma ve ilerleme ile hijyen kategorisi içine statünün yerleştirilmesinin nedeni; statünün her zaman çalışan başarılarını ve çalışma arzusunu yansıtamamasındandır. Örneğin; bir kişi evlilik veya miras gibi aileden gelen bağlarla statüye ulaşabilir. Bunun tersi olarak da çoğunlukla ilerleme ve tanınma; çalışan başarısının yansıması olarak görülür, böylece motivasyon olarak daha etkin olurlar (Hodgetts, 1999; 512-513).

2.1.2.2. Süreç Teorileri

4.Alderfer'in Erg Kuramı: Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve eksik yönlerini gidermek amacıyla ortaya çıkmıştır. Alderfer, Maslow' dan farklı olarak üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bunlar: varolma ihtiyaçları (Existence), ilişki (Relatednes), büyüme (growth) ihtiyaçlarıdır. Bu üç ihtiyaç ERG Teorisi adı altında toplanmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1999; 169). Bu modelin Maslow' un modeliyle karşılaştırılması da verilmiştir (Can, 2002; 193).

Varlık Gereksinimleri: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını içerir. Bütün bunlar maddi objelerle giderilebilir. Örneğin açlık ve susuzluk yiyecek ve içeceklerle giderilebilir. Çalışma hayatında bunlar ücret, ikramiye, çalışma ortamı, gibi hususlardır (Tevrüz,2002,105).

İlişki Gereksinimleri: Sosyal ve saygı gereksinimlerini içerir. Duyguların ve düşüncelerin anlamlı biçimde, aile üyeleri, üstler, iş arkadaşları, astlar ve yakınları arasında karşılıklı paylaşılmasıyla bu ilişki giderilebilir.

Gelişme Gereksinimleri: Bireylerin çevreleriyle kendi yaratıcılık ve yeteneklerini geliştirecek biçimde etkileşmelerini içermektedir. Bu gereksinimler doyurulduğunda bireysel kapasitesinin gelişmesine neden olur (Paknadel, 1995; 70).

Alderfer' in teorisinin bazı hipotezleri Maslow' unki ile benzerlik göstermekte, bazıları ise karşılıklar taşımaktadır. Alderfer' e göre eğer varolma ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmemişse;

1. İlişki ihtiyaçlarının tatminsizliği, varolma ihtiyaçlarının daha üst düzeyde tatmin edilmesini artırır

2. Gelişim ihtiyaçlarının daha az tatmin edilmesi ise daha fazla ilişki ihtiyacının artmasına neden olur.

Alderfer ve Maslow Kuramlarının karşılaştırması aşağıdaki gibidir:

Tablo 5: Alderfer ve Maslow Kuramları

Modeller	1.Basamak	2.Basamak	3.Basamak
Alderfer	Varlık Sürdürme İhtiyaçları	İlişki İhtiyaçları	Gelişme İhtiyaçları
Maslow	Fizyolojik İhtiyaçlar	Güven ve Sosyal İhtiyaçlar	Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Can, 2002; 193

Bir başka ifadeyle üst düzey ihtiyaçlarının tatminsizliği bireyin alt düzey ihtiyaçlarının artmasına neden olur. Bu kuram klasik engellenme, saldırma tepkisini yansıtır. İsteddiği amaca ulaşamayan birey bu amacını yer değiştirir ve daha önce başardığı bir amaca bütün enerjisini verir (Özkalp ve Kirel, 1999; 170).

Görüldüğü gibi, Maslow ve Erg kuramı benzerlik göstermektedir. Ancak Alderfer' in teorisinin Maslow' un teorisinden daha ekonomik ve daha ekonomik esnek olduğu söylenebilir. Maslow bu gereksinimlerin her insanda olduğu varsaymakta, Erg kuramı ise çevresel durumlara göre değişebileceğini belirtmektedir.

Sonuç olarak Erg kuramı örgütlerin yönetiminde bireylerin gereksinimlerinin üçlü düzeyde incelenmesinin yararlı ve pratik olduğu düşünülebilir. Ancak bu kuramdan yararlanan yöneticilerde, verimliliği artırmaya kalkışmadan önce, gereksinim düzeylerini saptamalıdır. Temel gereksinimleri doyurulmuş mudur, daha çok sorumluluk almaya istekli midirler, böylece kendine güvenleri ve gelişmeleri artmakta mıdır? gibi. Bütün bunların ışığında bu eğitim örgütlerinde güdüleme ve iş doyumu çalışmalarını kolaylaştıran bir süreç oluşturmuştur diyebiliriz (Paknadel, 1995; 77).

5.Argyris'in Olgunluk Kuramı: Chris Argyris, Yale Üniversitesindeyken yönetim uygulamalarının bireyin davranışlarının üzerindeki etkilerini ve şirket içerisindeki kişisel büyümeyi belirlemek için endüstriyel organizasyon üzerinde çalışmıştır. Ona göre bir insan, çocukluktan olgun olmayan kişi modelinin olgun kişinin modeline (yetişkinliğe) doğru yol alırken yedi değişiklik gerçekleşir. İlk olarak, bebeğin pasif durumu çocuğun ve yetişkinin aktif durumuna yol açmaktadır. İkinci olarak, olgunlaşan çocuk göreceli olarak bağımsızlaşır. Üçüncü olarak bir bebek yalnızca birkaç yolda hareket etme kapasitesine sahipken bir yetişkin pek çok şekilde hareket etme kapasitesine sahipken bir yetişkin pek çok şekilde hareket etmeyi öğrenir. Dördüncüsü, çocuğun kısa dönemli, tesadüfi çıkarı vardır. Bir yetişkin bazen derin, güçlü çıkarları geliştirir. Beşincisi, bir çocuğun zaman perspektifi çok kısadır. Yetişkininki ise; daha uzundur ve geçmişi, bugünü ve geleceği içerir. Altıncısı, bebek herkes için bir astır, yetişkin ise diğerleriyle eşit veya onlardan üstündür. Yedincisi, çocukların “benlik” lerinin farkına varmaları zordur. Yetişkinler benliğin farkındadırlar ve onu kontrol edebilirler. Bu yedi safha bir uzantıdaki safhalar olarak görülebilir.

Argyris, birçok organizasyonun, çalışanlarının olgun olmama/toyluk durumunda tuttuğunu söylemektedir (Eren, 2001; 29).

Pozisyonların tanınması, işlerin önceden bildirilmesi, işlerin uzmanlaştırılmış olması, rutin, zorlayıcı olmayan işlere yol açmıştır. Bunlar keza çalışanların kendi çevrelerindeki kontrol miktarını da en aza indirmektedir. Bu onların pasif, bağımlı olmalarını teşvik etmektedir. Argyris, insanları bu durumda bırakmanın resmi kurumların amaçlarından biri olduğunu söylemektedir. Yönetim her şeyi kontrol etmeyi sever ve çalışanları büyük bir makinenin küçük dişlileri gibi görür. Bu tip bir

düşünce doğal olarak olgun bir kişiliğin geliştirilmesiyle uyuşmamaktadır. Sonuç; olgun bir bireyle organizasyon arasındaki uyumsuzluktur. Argyris' in bulguları; McGregor' un X Teorisi varsayımlarını, yönetimin çalışanlar hakkındaki görüşlerinin motivasyon sürecindeki en büyük engel olabileceğini bildirerek aksettirmektedir. Yönetici olmayan insanları geçekte neyin motive ettiğinin farkında olmayarak, yönetim uygulanabilir bir motivasyon teorisine ulaşmaktadır. Bu probleme ışık tutmak isteyen ve Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuram' ını genişletip işe uyarlayan bireylerden birisi Frederick Herzberg' dir.

6.Beklenti Teorisi ve Öğrenilmiş Davranışlar: Modern süreç teorilerinin en önemlilerinden bazıları Beklenti teorisi olarak adlandırılan teorilere dayanır. Beklenti teorisi, iş yaşamında güdülenmede öncü psikologlardan Kurt Lebin ve Edward Tolman' ın bilişsel yaklaşımlardan köklerini almış ve klasik ekonomi kuramlarından gelişmiştir. Örgütsel davranış etkin bir biçimde Victor Vroom tarafından formüle edilmiştir (Çetinkanat, 2000; 24). Bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti diğeri de sonuçtur. Sonuç veya hedef, güdülenme için son derece önemlidir; çünkü bireyler sonuçlara değer biçerler. Böylece değerlik kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesin, yani sonuca ulaşmaya değer mi değmez mi tercihini yaptığını gösteren bir anlama sahiptir. İnsanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirir. Ancak beklenti teorisine göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Bu nedenle Vroom değer yerine değerlik terimini kullanmayı tercih etmiştir. Değerlik, ilerde ortaya çıkabilecek bir sonuç karşısında, kişinin ulaşabileceğini umduğu doyum seviyesini ifade eder. Diğer bir ifade ile, değerlik umulan doyum, değer ise alınan doyumunu ifade eder diyebiliriz (Tevrüz, 2002; 111).

Maslow' un ihtiyaç kavramıyla beklenti kavramı karşılaştırıldığında, motivasyonun yoğunluğunu incelemek için iki yol olduğu anlaşılır. Maslow' un hiyerarşisinde olduğu gibi belirli bir davranışı ortaya çıkaran ihtiyaç eksiklikleri üzerinde çalışılabilir ya da bireyin ulaşmak istediği hedefler incelenebilir; her iki durumda da bireyi istenilen hedefe doğru yönelten itici güç motivasyondur. Bundan başka ihtiyaç yoksunluğu halinde etki eksiklik üzerindedir; beklenti halinde odaklanma bu eksiklikleri hafifletmeye yardım edecek dışsal amaç üzerinde toplanır. Aslında her ne kadar bu iki fikir farklı olsa bile, birbirleriyle ilişkilidir. Ancak

motivasyon konusunu araştıran; bugün beklenti teorisi yaklaşımını lehinde olmaya eğilimlidirler. Bu alanda önde gelen iki araştırmacı; Lyman Porter ve Edward Lawler, bu yaklaşımın seçilme nedenlerini şu şekilde ifade ederler: Esas olarak terminoloji ve yaklaşımlar, insan motivasyon ve davranışının karmaşıklığı düşüncesinin daha fazla uygulanabilirliğinin görüñmesi fikrini aşılar ve bundan dolayı da şirketteki yönetici performansları ile tutumları anlaşılır şekilde uygulamayı içine alır. Beklenti teorisinde rasyonellik ve beklentilerin vurgulanması yönetsel performansı etkileyen durumları en iyi şekilde tasvir etmektedir.

Beklenti teorisi aynı zamanda, statü, başarı ve güç, vb. unsurların davranışlar ve performansla birleştirilmesini de kolaylaştırılır. Pek çok yönetici için başarı, kendini gerçekleştirme, güç ve statü ile gelirin motive edici temel unsurlar olduğu yolunda yeterli kanıt vardır.

Ayrıca, beklenti teorisi yönetici çalışandan işçiye kadar uzanan tüm çalışan dereceleri arasında hem kamu hem de özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Bu alışmalar motivasyonun bu alanına çok yararlı görüşler ve bilgiler sunmuştur.

Eğer insanlar gerçekten beklentilerle motive oluyorsa şimdiki faaliyetleri ile gelecekteki ödülleri arasında bazı ilişkileri kurmuş olmak zorundadır, örneğin; eğer bir insan, “çok sıkı çalışırsam terfi ettirilirim” şeklinde düşünürse bu nedensel ilişki öğrenilmiş davranış yoluyla formüle edilir. Kişiler, ister doğrudan, isterse dolaylı şekilde olsun verilen bu durum içinde insanların nasıl karşılık vereceklerini tahmin ederek, neden sonuç ilişkilerini öğrenirler.

Öğrenilmiş davranış içinde kilit faktörlerden biri ödüllendirmedir. Eğer, bir kişi doğru bir iş yapar yöneticilerde bu davranışı ödüllendirirlerse astların yeterli bulduğu ölçüde bir yanıt vermek zorundadır. Örneğin; o kişiyi tebrik ederek veya maaşına zam vererek yapabilir. Bu yanıt olumlu bir ödüllendirmedir, kişinin gelecekte benzer davranışı tekrar etme şansını arttıracaktır. Bunun tam tersi olarak şayet yönetici davranışa bir azarlama veya maaşını azaltma gibi negatif ödüllendirme veya ceza gibi bastırmak isterse, sonuç kötü olacaktır (Hodgetts, 1999; 515-516).

Beklenti kuramına ilgi, Vroom’ un 1964’ de yaptığı çalışma ile artmıştır. Kuram, işğörenin davranışının yönünü açıklamada uygulayıcıya bir çerçeve sağlamaktadır (Aydın, 1984; 95-96). Vroom’ un öne sürdüğü yaklaşım:

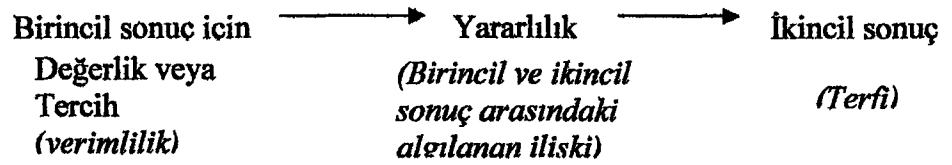
MOTİVASYON=Değerlik (Valence) x Beklenti olarak gösterilebilir.

Motivasyon; değerliklerin beklenti ile çarpımına eşittir. Vroom' un Teorisini anlamak için üç kavramı kavramak gerekiyor. Yararlılık, değerlik ve beklenti.

Bir bireyin motivasyonu, bazı amaçların başarılması üzerine gerçek veya algılanabilen mevcut ödüllerin bir sonucudur. Örneğin; bir şirket, çalışanlarından birinin verimli olmasını istemektedir. Ancak onun için ne yapılabilir? Bu şüphesiz çalışanın mevcut ödülleri algılamasına bağlıdır. Bir an için farzedelim ki terfi ile verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır, yani terfi verimliliğe bağlıdır. Bu varsayım doğrultusunda kayda değer iki sonuç vardır; bunlardan birincisi, örnekte verimliliğe karşı gelen birincil sonuç, ikincisi ise örnekte terfi ve karşılık gelen ikincil sonuçtur.

Bu Vroom' un üç kavramından ilkinin, yani yararlılığı tanıtmaktadır. Yararlılık, birey tarafından birincil sonuçlar ve ikincil sonuçlar arasında algılanan ilişkidir.

Daha sonra değerlik, ya da birincil sonuç (verimlilik) tercihinin dikkate alınmalıdır. Bunu daha anlaşılır kılmak için verimliliğin üç varyasyonu kullanılacaktır: yüksek, orta, düşük, çalışanın yüksek verimlilik için değerliği nedir? Bu çalışanın terfiyi arzulamasına bağlıdır. Eğer, kişi terfiye karşı ilgisizce değerlik sıfır olacaktır. Aynı mantık orta ve düşük verimlilik için, onun değerliği için, onun değerliğinin belirtilmesinde kullanılabilir. Böylece değerlik ve yararlılık aşağıdaki şekilde bir araya getirilebilir.

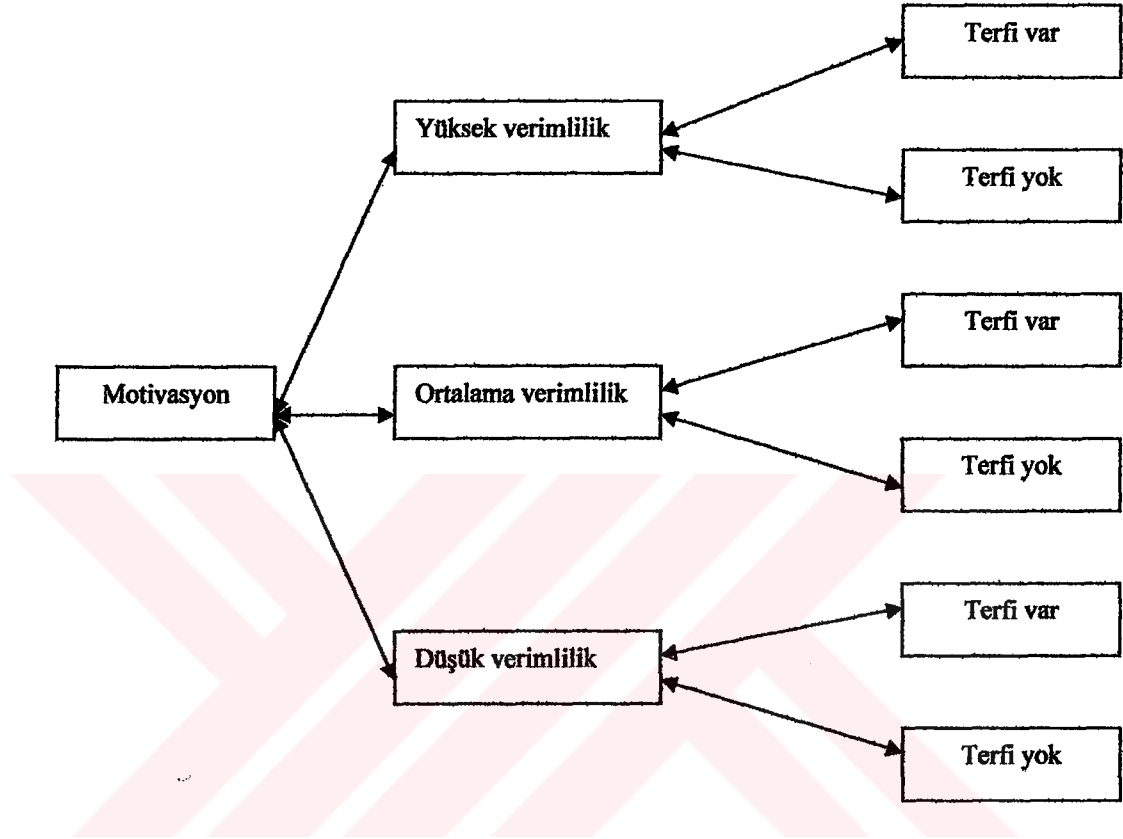


Vroom' un teorisini anlamak için; yararlılıktan değerliğe doğru ters yönde çalışmak gerekmektedir. Bir kişinin birincil sonuca olan tercihi onun ikincil sonucu elde etmesine yol açacağına inancı tarafından dikte ettirilir.

Vroom' un üçüncü kavramı, beklenti, belli bir özelliğin belirli bir birincil sonuç tarafından izlenmesi olasılığıdır. Örneğin; bireyin çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşma olasılığı nedir? Bu nesnel ihtimal, sıfır ile bir arasında değişir. Eğer

alışan çok çalışarak yüksek verimliliğe ulaşacağı yolunda ikna edilirse, beklenti bire eşit olacaktır. Bu üç kavram aşağıdaki şekil 6' da açıklanmıştır.

şekil 6: Vroom' un Beklenti – Değerlik Modeline Bir rnek.



Kaynak: Hodgetts, 1999; 517

Böylece motivasyon, Vroom' un Beklenti değerlik teorisi içinde tüm birincil sonuçların üretim karşılıklarının cebirsel toplamı (kişilerin birincil her bir çıktı izin tercihidir) ile bu çıktılara ulaşmak için takip edilecek her bir faaliyetin beklentisinin şiddeti ile çarpılır. (birincil sonuçlar bakımından ulaşılacak ihtimaller) Bu formül yöneticilere bireysel olarak çalışanların nasıl motive edileceğini anlamalarına yardımcı olur.

Vroom' un teorisini anlamamanın zorluğu inkar edilemez. Onun bu motivasyon formülünün karmaşıklığı nedeniyle, bu parça belli bir duruma uygulanamaz; temel fikirlerin anlaşılabilirliği yeterli olsa da günümüz araştırmacıları; Vroom' un

fikirlerini, diğer motivasyon tedbirlerinden fazla akıllarında tutmalarını salık vermektedir. J.G.Hunt ve J.W Hill' in vurguladığı gibi:

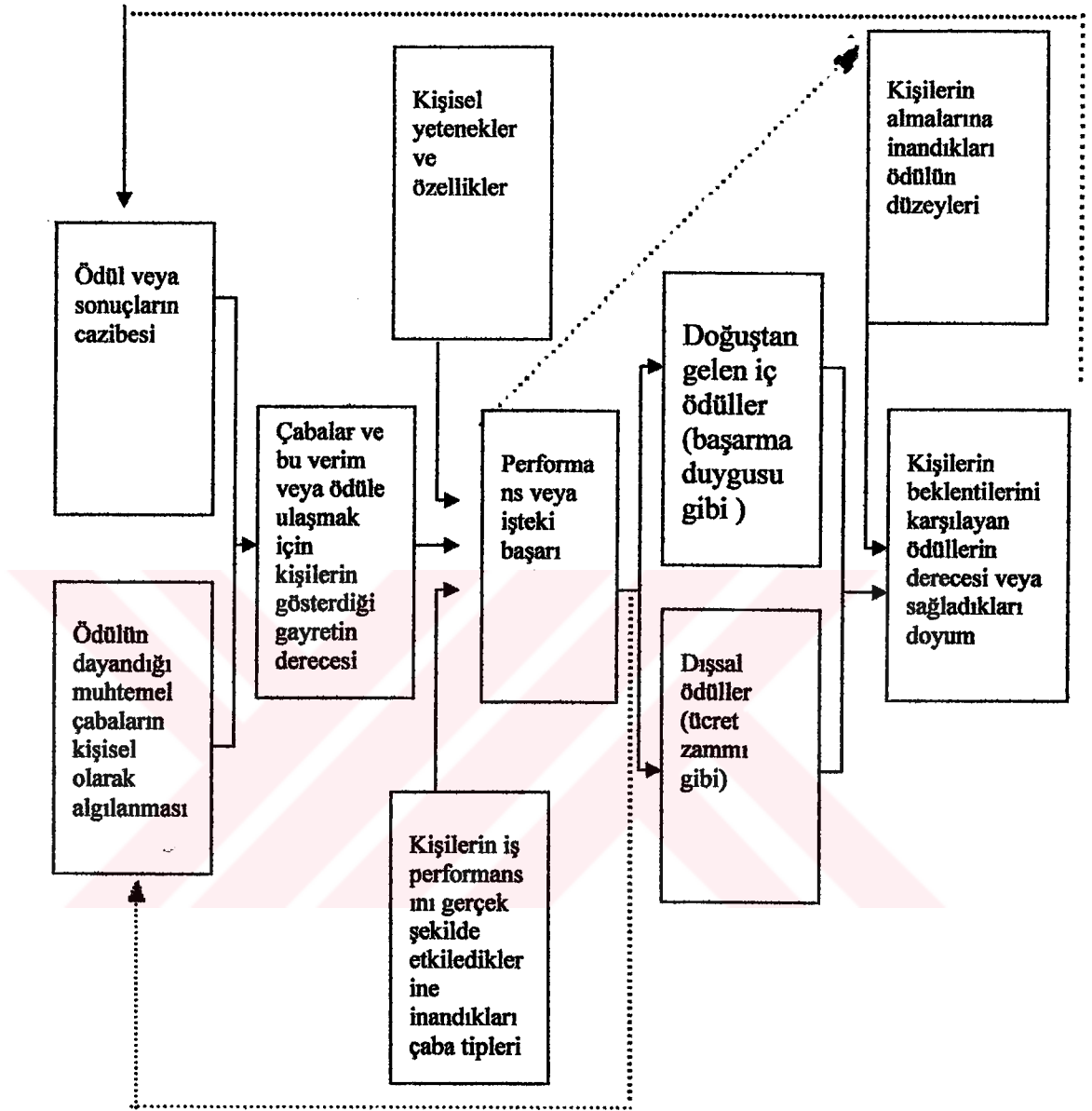
Vroom' un modelinin geçerliliği hakkında herhangi bir yorumda bulunmadan önce daha fazla çalışma yapılmalıdır. Ancak bu formülün katılığı, yaklaşımın uygulanmasında nispi bir kullanama rahatlığı sağlayarak modelin bireysel farklılıklar üzerindeki etkisini önemli derecede açığa çıkarır. Teoriyi test eden yoğun çalışmalardan dolayı cesaretlenmekteyiz. Biz organizasyonel davranışlarla ilgilenenler için endüstriyel motivasyonun bu çok karmaşık konusuna bilimsel bir yaklaşım getirmenin zamanın olduğuna inanıyoruz ve Vroom' un modeli bu doğrultuda atılmış önemli bir adımdır (Hodgetts, 1999; 517-518).

Bir başka ifadeyle Beklenti teorisinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

1. Atandıkları görevleri başarmaları için çalışanlara yeterli eğitim olanakları sağlamak.
2. Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak.
3. Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven vermek.
4. çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak.
5. Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak.
6. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek ve bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek (Şimşek ve diğerleri, 2003; 145).

7. Lawler Ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı: Bir başka modern süreç teorisi Edward Lawler ve Lyman Porter tarafından sunulmuştur. Lawler ve Porter' ın modeli de keza motivasyonun beklenti teorisine dayandırılmıştır. Model, bireylerin geçmiş yaşantılarına dayanan gelecek beklentileri tarafından motive olduklarını bildirir. Aslında onların modeli çaba, performans, ödül ve doyum, vb. kilit değişkenleri kapsamaktadır. Şekil 7; bu değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Şekil 7 : Lawler ve Porter' in Modeli



Kaynak: Hodgetts,1999;519

Modele göre, iyi performans ödüllere yol açar o da doyum sağlamaktadır. Porter ve Lawler iç ödül (iyi performans için bireyin kendisine verdiği ödül) ve dış ödüller olmak üzere iki ödülü belirtir. Bu ödüller Maslow' un belirttiği gibi, başarıma duygusu ile yüksek düzeyli gereksinimlerin doyurulmasıdır. Dış ödüller ise örgüt tarafından verilen ve düşük düzeyli gereksinimleri doyuran ücret, terfi, statü ve iş güvencesi vb. olarak sayılabilir. Bir ödül birey tarafından değerli kabul edildiği an

ödülüdür. Yine modelin doyum gerçek ödüllerle algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer gerçek ödüller, algılanan ödülleri aşarsa doyum sağlanır. Aksi halde doyumsuzluk olur. Bir bireyin doyum ya da doyumsuzluk derecesi, gerçek ödüllerle algılanan ödüller arasındaki farkın büyüklüğüne bağlıdır (Lawler ve Porter, 1967; 20-28, Aydın, 1993; 92-94).

Lawler ve Porter performansla içsel ödüller arasında yarı dalgalı bir çizgi kullanmışlardır. Böylece iş tasarımı, kişinin iyi performans gösterdiğinde ödüllendirileceği şekilde düzenlendiği takdirde performansla içsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki olduğuna işaret edilebilir. Eşit olarak algılanan ödüllerle performans arasındaki oklar insanların performans etkilerinden ne almaları gerektiğinin resmini çizer. Eğer bir hanım, olması gerektiği ödülleri alamamış ise, doyumun etkin bir şekilde olumsuz etkileneceği doyumsuzluğa deneysel bir örnek teşkil edebilir.

Lawler; Şekil 7' de temsil edilen modelde pek çok düzenlemeler yapılmıştır. Özellikle Lawler iki tip beklenti olduğuna inanmaktadır. Bunlar G → P (gayret performansa yol açar) ve P → S (performans da belirli bir sonuca yol açar)

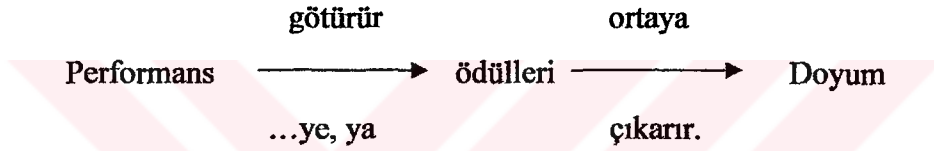
Bir bireyin çabası veya motivasyonu; onun çaba ile performans arasındaki algısından etkilenir. (Eğer çok çalışırsam, istenilen performansı elde edebilecek miyim?) Ve performans ile belirli bir ödül arasındaki ilişkiyi algılanmasından etkilenir. (Eğer yüksek performansla sahip olursam terfi edebilecek miyim?) Son olarak bireyin terfinin karşılığı dikkate alınmalıdır. Bazı insanlar çaba veya motivasyon endeksini belirtmek için bu üç fikrin bir denklemde birleştirilmesinin basit bir yolunu önermişlerdir:

$$\begin{array}{ccccccc} G \longrightarrow P & X & P \longrightarrow S & X & \text{Değerlik} & = & \text{Çaba} \\ (0 \text{ dan } 1.0' \text{ a kadar}) & & (0 \text{ dan } 1.0' \text{ a kadar}) & & (-1.0' \text{ dan } 1.0' \text{ a kadar}) & & (\text{Endeksi}) \end{array}$$

Bu formülü uygulayarak, Steven Acres'in durumunu göz önüne alalım. Acres; çabaların doğrudan performansla ilgili olduğuna, (değeri=1.0), yüksek performansın, arzu edilen muhtemel verimi ortaya çıkaracağına, (değeri=0.8) inanmaktadır. Terfi için 0 yüksek bir karşılığa sahiptir. (Değeri=0.9) Bu durumda Acres' in çabası veya motivasyon endeksi =1.0x0.8x0,9=72 olur.

Buna karşı olarak Ruth Schule' nin durumunu düşünelim. Schule de çabaların doğrudan performansla ilgili olduğuna (değeri 1.0) inanıyor. Ancak yüksek performansın muhtemel bir terfiye yol açacağına inanmıyor (değeri 0.4) Buna karşılık terfi için yüksek bir değerliğe sahiptir. Bu durumda Schule' ın çabası veya motivasyon endeksi $=1.0 \times 0.4 \times 0.9 = 0.36$ olur. Motivasyon endeksi içinde bu üç faktörden birisi düşük ise, motivasyonda sorun var demektir.

Vroom' un modeline geri döndüğüne ve şekil 7 deki değerle karşılaştığında, şekil daha anlaşılır görülür. Keza o, alınan ödüllerin bir fonksiyonu olan kişisel doyumunu içine alarak ödülle performansla arasındaki ilişkiyi ortaya koyar. Sırasıyla bu ödüller performans tarafından ortaya çıkarılır. Böylece:



Bu oldukça ilginç bir bulgudur. Çünkü; pek çok yönetici mutlu bir çalışanın verimli bir çalışan olduğunu hisseder. Diğer bir ifadeyle doyum performansa götürür. Ancak Lawter ve Porter buna karşıt olarak performansın doyuma yol açtığını rapor etmişlerdir.

Bugün performans, doyum birbirinin nedeni olarak sürer gider. Neden hangidir? Etki nedir? Bu konuyu daha karmaşık hale getirmek için, ödül sisteminin yol açtığı performans ve doyuma sahip kişilerin var olduğunu belirtmek gerekir (Hodgetts, 1999; 517-518).

Konuyu çözmek üzere çalışmaların hala düzenlenmesine karşın tartışmasız bir gerçek vardır. Motivasyon sürecinde ödüller çok önemlidir ve bu ödüllerin düzeyi, bireyin alması gerektiği şeylere eşit olmalıdır. Bu kavram eşitlik ve sosyal karşılaştırma modeli olarak bilinir. Her ne kadar Lawner ve Porter' in modelinin türetilmesine karşın bu model şimdi ayrı olarak ele alınır (Aydın, 1988 :45).

8.Eşitlik ve Sosyal Karşılaştırma Kuramı: Festinger' in 1950'lerde ortaya koyduğu sosyal karşılaştırma ve 1955' lerde geliştirdiği bilişsel çelişki teorilerinden

kaynaklanan hakkaniyet (eşitlik) teorisi Adams tarafından (1963) bilhassa çalışma davranışının güdülenmesi açısından ele alınarak geliştirilmiştir (Tevrüz, 2002; 114).

Eşitlik veya diğer adıyla sosyal karşılaştırma teorisi Chester Barnard' ın çalışanların şirketten aldıkları ile şirkete verdiklerinin karşılaştırmasını esas alan yaklaşımın genişletilmesidir. Fakat eşitlik teorisi daha ileriye giderek bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil, yanı zamanda diğerlerinin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil, başkalarının ne aldıklarına dair olan inançları ve görüşleriyle de motive olurlar. Girdilerin (eğitim, çaba, kıdem) ve ödüllerin (para, iş şartları, tanınma) karşılaştırmasını hem kendileri hem de şirketteki diğer insanlar için yaparlar Bu bireysel kıyaslamalar üç şekilde sonuçlandırılır:

1. Girdiler > Çıktılar
2. Çıktılar > Girdiler
3. Çıktılar = Girdiler

Birinci kıyaslamada birey, sahip olduğu özelliklerinin bir uzantısı olarak ortaya koyduğu çabanın kurumda karşılığını alamadığı sonucuna varır. Kastedilen karşılık, ücret gibi bir çıktı olabileceği gibi, yeterince takdir edilmemek gibi duygusal bir çıktı da olabilir.

İkinci kıyaslama sonucu, birey çabalarının karşılığının kurum tarafından fazlasıyla karşılandığı sonucuna varır. Yani birey, gösterdiği çalışma çabalarının üzerinde, yine bir uçta ücret gibi somut, diğer uçta takdir edilme gibi soyut olabilecek çıktılar elde ettiği değerlendirmesi yapar.

Gerçek anlamda ve sağlıklı motivasyonun üçüncü koşulda yer aldığı, yani bireyin ortaya koyduklarının kurumca eşdeğer bir çıktılar paketi ile karşılandığı durumlarda birey bu eşitliğin devamlılığını sağlamak için sürekli motivasyon içinde olacaktı (Özer, 2003; 220-221).

Örneğin; Roger' e gelecek yıl maaşı 750 dolar artarak 1.750 dolar' a ulaşacağı hissettirilir ve amirleri bunu ona söylerlerse, Rogers mutlu olacaktır. Ancak daha sonra Rogers Linz' ın aylığının 2.300 dolara yükseltildiğini öğrenirse durum değişecektir. Çünkü; Rogers, Linz ile aynı değerde bir eleman olduğu düşünüldüğünden kendi aylığını Linz' in aylığı ile karşılaştırılarak şirketin Linz' e fazla ödeme yaptığından dolayı sinirlenecektir. Önce 750 dolarlık fazlalık için

Rogers, Linz' e yapılan fazla artıştan dolayı üzüntülüdür. Şekil 8 de bu sosyal karşılaştırma görülmektedir.

Eşitliği sağlama süreci aşağıda gösterilmiştir:

Şekil 8: Sosyal Karşılaştırma



Kaynak: Hodgetts, 1999; 521

İnsanlar kendilerine uygun muamale edilmediğini hissettiklerinde gerileme girerler. Bu gerilim işten çıkmayı veya işe gelmemeyi de beraberinde getirir. Gerçekte bazı araştırma çalışmaları işe gelmeme ve işten ayrılmanın sebebini, iş tatmini ile ilgili değişkenlerden daha çok çalışanın eşit muamale görmediğini algılamasından kaynaklandığını bulmuştur.

Bu gerilimi azaltacak birkaç alternatif vardır. Örneğin; Rogers, işi bırakabilir veya patronuna çıkarak aylığını Linz ile eşit hale getirmesi için para isteyebilir. Ya da rakibiyle yarışmayacağını anlayarak kendini onunla karşılaştırmaktan vazgeçebilir. Eğer, ona ihtiyacı olduğunu hissederse başka bir rakip bulabilir. Veya gösterilen performans da azaltılabilir veya Rogers kendini karşılaştığı Linz ile ilgili girdi çıktı algısını değiştirebilir. Örneğin; Rogers şöyle düşünülebilir. Linz' in üç çocuğu var, benim bir çocuğum var. Onun 2300 dolarına karşı benim 1.750 dolarım onunkinden daha fazladır. Diyerek teselli bulabilir.

Bazı çalışmalar; bir şekilde kendine fazla ücret ödendiğini düşünen kişilerin en azından işin başlangıcında daha fazla çalışma eğilimi içinde olduğunu göstermesi açısından ilginçtir. Bu yolla insanlar aldıkları maaşı haklı göstermektedirler. Fakat insanlar amanla kendi beceri ve pozisyonlarını yeniden değerlendirilip kendilerini

gerçekten yüksek ücret almaya hakları olduğu sonucuna varmaktadırlar. Bu da bazı araştırmacıların belirttiği gibi paranın; motivasyon sürecinde kısa dönemde en iyi bir motivasyon aracı olduğunu ve en azından motivasyon sürecinde yöneticilerin kullanabileceği pek çok araçtan biri olduğu inancını izah etmektedir. Mc Clelland' ın belirttiği gibi;

Para, güvenilir bir alettir. Zira o, yöneticileri verimliliği gerçekten etkileyen iş ortamı ve iklimdeki değişkenleri ihmal etme yönüne saptıran aldatici bir somut varlıktır. Yakın bir gelecekte bu değişkenleri ihmal etmenin çok daha az özrü olacaktır. Davranış bilimleri onarlı tanımlamaya başlayıp ve yönetime onların nasıl ayarlanacağını finansal bir ücret planlarıyla sundukça, geriye pek bir şey kalmıyacaktır. Belki de eşitlik teorisinin en büyük noksanlığı bu konu ile ilgili olarak yeterli araştırmanın hala düzenlenmemiş olmasıdır. Teori kesinlikle Lawler-porter modeliyle birleştirilebilir ve sezgisel olarak çekicidir. Fakat bugüne kadar çok fazla çalışma; gerçek hayattan ziyade laboratuarda gerçekleşmiştir. Araştırmacılar artık çalışma için gerçek yaşama gitmelidir. Bu alanda ki literatürü gözden geçirerek özetleyen Michael R.Carell ve John E. Dittrich aşağıdaki sonuca varmışlardır:

Eşitlik saha araştırması; beklenti motivasyon teorileri içinde yönlendirilebilir. Bu model ve ondan türetilen genel önermelerle araştırmada pek çok potansiyel çalışma alanı saptanabilir. Ancak, daha ileri araştırmalar için ana bir ölçümlemeye gereksinin vardır. Böylece çalışanların aldıkları eşitlik karşılaştırmalarının içsel boyutları test edilebilir, iş devamsızlık, iş şikayetleri oranı, bunların sıklık oranı, güvenlik performansı, vb. diğer değişkenlik kriterleri ile eşitlik karşılaştırması arasındaki ilişkiler de bu alanda incelenmelidir. Nihayet daha ileri düzeyde saha araştırmasında eğer laboratuvar bazlı ilişkilerde ödül tahsisleri, demografik özellikler ile 'eşit karşılaştırma' algılamaları arasında bir saptama yapmaya ihtiyaç duyulursa keza bir organizasyonda kalite performansı vardır (Hodgetts, 1999; 518-519).

Eşitlik kuramı, örgüt bireylerinin işe ilişkin davranışlarının anlaşılması bağlamında önemli katkılar sağlamıştır. Hissedilen eşitlik durumları, çalışanların işe ilişkin planları ile ilgili davranışları ile planlarını ve iş çevresine ilişkin tepkilerini yakından etkileyebilmektedir. Paranın çalışanların açıkça görüp ölçümleyebildikleri bir ödül türü ve eşitlik değerlemelerinde odak noktası olması nedeniyle; eşitlik

kuramı parasal ödüllere ve bu ödüllerin dağılış biçimlerine önem vermektedir (Şimşek ve diğerleri, 2003;148).

9.Bilişsel Değerlendirme Teorisi: Bilişsel Değerlendirme teorisi sosyal bilimci De Charms' ın araştırmaları sonucunda “özgün insan-piyon insan” ayırımı yapmıştır. De Charms' a göre özgün insan, gösterdiği davranışın kendi seçimi sonucu oluştuğunu, piyon insan ise davranışının kendi kontrolü dışındaki güçler tarafından oluşturulduğunu algılamaktadır.

De charms özgünlük kavramını içsel olarak motive olmuş davranışla, piyon kavramını ise dışsal olarak motive olmuş davranışla ilişkilendirmiştir.

Tarihsel olara motivasyon teorisyenleri; başarı, sorumluluk, gelişme gibi içsel motive edicilerin, ücret, terfi, iyi çalışma koşulları gibi, dışsal motive edicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oysa De Charms' ın araştırmalarını geliştirerek bilişsel değerlendirme teorisini oluşturan Dec, bunun tersini iddia etmektedir. Deci' ye göre, işten zevk alma gibi içsel ödüllerle desteklenmiş davranışların, para gibi dışsal ödüllerle desteklenmesi durumunda içsel motivasyon azalacaktır. Artık birey zevk aldığı için değil para verildiği için çalışacak, para verilmediği zaman çalışmayacaktır. Çünkü dışsal ödül, kişinin kendi davranışlarını kendisinin kontrol ettiğine dair algılamasını ortadan kaldıracak, bu da içsel motivasyonu yok edecektir. Eğer dışsal ödül de kesilirse, kişi davranışına bir neden bulamayacak ve o davranışı tekrarlamayacaktır. Bu nedenle teori, yöneticilere, içsel ödülle motive olmuş kişilere iş başarımları sonucu dışsal ödül verilirken söz konusu iki ödül arasındaki etkileşime dikkat etmelerini önermektedir (Tevrüz, 2002; 236).

Bir başka ifadeyle bilişsel değerlendirme kuramı, örgütlerde, ödeme sistemleri düzenlenirken paranın işgörenler üzerinde ne zaman etkili olabileceği, çalışma koşulları, işin değerliliği, yeterlik sahibi olma, sorumluluk alma ilerleme, başarı vb. gibi etmenlerin göz önünde bulundurulması açısından önemlidir (Onaran, 1981; 237).

10.Hedef Tayini Teorisi: Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların güdülenmede önemli olduğunu ve zor ama makul hedeflerle iş performansı arasında ilişki bulunduğunu öne süren Hedef Tayini Teorisi Edwin Locke tarafından geliştirilmiş olup Gary Latham ile ağaç işçileri üzerinde yaptıkları araştırmalarla gelişmiştir (Tevrüz, 2002; 116).

Deneyssel olarak desteklenmiş önermeye göre; kendilerine gerçekleştirilmesi zor amaçlar +-, 36 göstermektedirler. Bu durum yönetimin amaçlarını gerçekleştirmesi için, yöneticinin astlar için amaç saptamada etkin rol oynamasının önemini gösterdiği söylenebilir (Aydın, 1993; 97).

Hedef tayini teorisi, diğer güdü teorilerine göre uygulamaya daha açık olan bir teoridir. Diğer teorilerle de yakın ilişkisi vardır. Somut ve açık olan hedefleri bilmenin bir ihtiyaç olduğu kabul edilecek olursa, bu teori ile kapsam teorileri arasında bir ilişki kurulabilir. Böylece hedeflerin belirtilmesi ve bu hedeflere giden yolların açılması güdülenmeyi sağlayabilir. Yine hedef tayin teorisi beklenti teorisi ile de yakın ilişki içindedir. Zira hedeflerin tayin edilebilir olması ona değerlik kazandıracaktır. Zor olsa bile hedeflerin ulaşılabilir olması, performans-sonuç beklentisinin gelişmesine yol açacaktır. Ayrıca, uygulanan geri bildirim ile kişi kendini diğerleriyle kıyaslayabilmekte ve fark da varsa bunu kapatabilmektedir. Bu anlamda da eşitlik teorisi ile bağlantı kurulabilir (Tevrüz, 2002; 117-118).

Amaçlara göre yönetim kuramında amaçlar önceden belirlenmeli ve bu sürece işgörenler de katılmalıdır. İşgörenlerin karar alma sürecine katılmaları iş motivasyonları için önemlidir. Karar alma sürecine iş görenlerin de katılması, amaçların işgörenlerce kabul edilmesini, benimsenmesini kolaylaştırmakta ve iş motivasyonunu yükselterek verimi arttırmaktadır (Newstorm ve Davis, 1993; 139).

Amaçlara göre yönetim kuramında, işgörenlerin davranışlarının gözlenmesi ve davranış hakkında onlara dönüt verilmesi, daha üst düzeyde performans için teşvik edicidir. Becker (1978) tarafından yapılan bir alan deneyinde de özellikle güç amaçların başarılmaya ilişkin dönüt verilmesinin işgörenlerin motivasyonu üzerinde daha etkili olduğu belirtilmiştir (Onaran, 1981; 159).

James (1996; 161) amaçlara göre yönetim kuramının, güçlü bir motivasyon aracı olduğunu ve kalite odaklı örgütlerde, kalite planlarını değerlendirmede ve geliştirmede bu kuramın esas alınması gerektiğini ve hem örgütsel hem de bireysel performansın artırılmasında kullanılabileceğini ifade etmektedir.

11.Nedensellik (Yüklemleme) Kuramı: Son yıllarda iş motivasyonu ile ilgili önemli görüşler üreten nedensellik kuramı, diğer kuramların aksine bireysel motivasyondan daha çok kişiler arası davranış ve kişisel algılama arasındaki ilişkileri inceler (Luthans, 1995; 162). Nedensellik, insanların, diğer insanların davranışının ve

sahip olduğu değerlerinin nedenlerini ve kaynağını belirlemesi ve yorumlamasıdır (Newstrom ve Davis, 1993; 157).

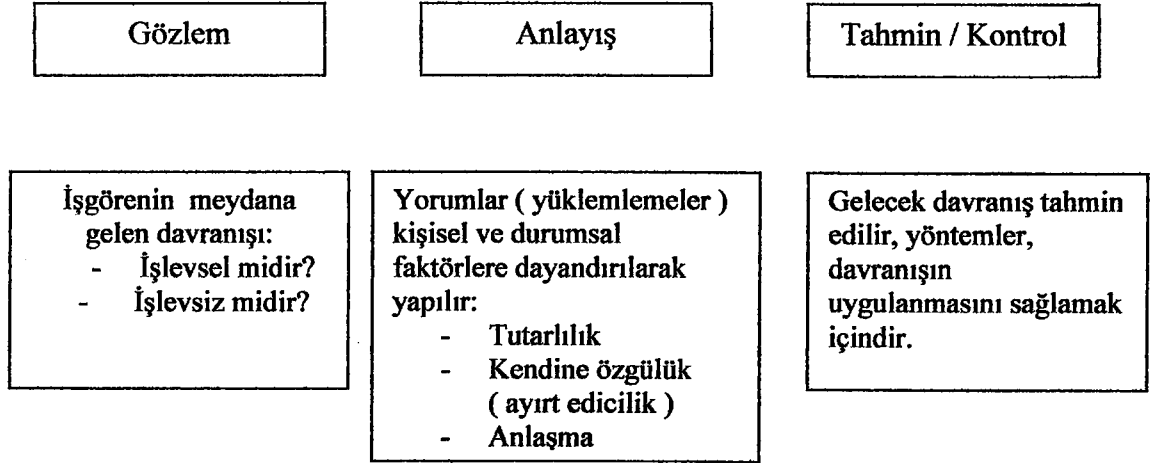
Nedensellik kuramı Heider' in (1958) alışmalarına dayanmaktadır. Heider, günlük yaşantımızda kendi öz davranışımızı ve diğerlerinin davranışlarını nasıl algıladığımızı ve aıkladığımızı keşfetmeye çalışmıştır. Heider, bir kişinin davranışının güdüler, inançlar duygular, eylemler gibi gizil inançlara bağlanmazsa, eylemlerin çoğunun anlaşılmayacağını belirtmektedir (Bilgin, 1991; 152). Heider de Tolman ve Lewin gibi davranışın kişisel faktörlerle çevresel faktörlere bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Fakat bu faktörler, bireyin eylemi sonucunda ortaya çıkan durumları gerçekte etkileyen faktörler değil, bireyin kendi davranışının ya da elde ettiği sonucun nedeni olarak algıladığı faktörlerdir (Onaran, 1981; 219).

Nedensellik kuramında insanların çevreleriyle ilgili nedensel yapıyı anlamak ve tanımlamak için motive edildiği varsayılmaktadır. Dolayısıyla birey yaptığı bir işin nedenlerini ya kendinde ya da çevrede aramalıdır. Heider, hem içsel (yetenek, çaba, yoğunluk) hem de dışsal glerin (evresel faktörler) davranışı belirlemek için birleştirebileceğine inanmaktadır.

şekil 9' da da görüldüğü gibi nedensellik kuramına göre yöneticiler, işgörenlerin davranışlarını ya da davranış sonuçlarını gözlemler ve mesleği için işlevsel ya da işlevsiz olup olmadığını değerlendirir. Davranışı tanımlamak ve anlamak için araştırmak ve nedensel bir yorum yapmak gerekmektedir. Daha sonra yönetici bu yorumlara dayanarak işgörenin gelecekteki davranışlarını tahmin etmeye çalışmalıdır. İşgörenin davranışına yönelik farklı yordamlar, iş doyumunu açısında çok anlamlıdır (Luthans, 1995; 162).

İşgörenin davranışı hakkında yorumlama (yükleme) yaparken, tutarlılık (davranışın her zaman kesin ve değişmez olup olmadığı), kendine özgülük (kişinin içindeki performansının farklılığı) ve anlaşım ya da anlaşma (işgörenin arkadaşlarıyla benzer bir durumda aynı davranma derecesi) göz önünde bulundurulması, işgörenin performansı hakkında bilgi verecektir:

Şekil 9: Nedensellik Kuramının Oluşum ve Kullanılma Süreci



Kaynak : Newstrom ve Davis, 1993;158

Nedensellik kuramı, işgörenlerin içsel veya dışsal kontrole sahip davranış sonuçlarını algılayıp algılamadıklarını açıklamaktadır. İçsel kontrolü algılayan bireyler, sahip oldukları yetenek, beceri ya da çabalarına göre sonuçları etkileyebileceğine inanmaktadırlar. Dışsal kontrole sahip bireyler ise sahip oldukları kontrolün ötesinde davranış sonuçlarını kontrol edecek dışsal güçleri duyumsallar. İşgörenlerin performans ve doyumunu üzerinde farklı bir etkiye sahip olan kontrol noktasının nedeni önemlidir. Nedensellik kuramı ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar içsel kontrole sahip işgörenlerin işlerinde daha çok doyuma ulaştıklarını, daha uygun yönetim mevkilerinde olduklarını ve katılımcı bir yönetimle daha çok doyuma ulaştıklarını ve performanslarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Luthans, 1995; 163).

12.Sosyal Öğrenme Kuramı (Dolaylı Öğrenme): Sosyal Öğrenme Kuramı'nın temel ilkeleri içinde yer alan dolaylı öğrenme, iş motivasyonu açısından önemli olduğu için burada sosyal öğrenme kuramı sadece dolaylı öğrenme olarak ele alınmıştır.

Albert Bandura tarafından geliştiren ve çağdaş iş motivasyonu kuramı olarak kabul edilen sosyal öğrenme kuramına göre; işgörenler, başka insanların davranışlarını gözlemlemek ve örnek almak suretiyle iş performansının ve hareketlerinin nasıl olacağı hakkında yeterli bilgi elde ederler. Dolaylı öğrenmenin

etkisini azaltmak ya da arttırmak modelin özelliklerine bağlıdır. İnsanlar arzuladıkları yeteneklere, özelliklere sahip olan başarılı modeller ararlar. Modeller, gözlemcilere, çevresel beklentilerin üstesinden gelmeleri için etkili becerilerin ve stratejilerin neler olduğu yönünde ipuçları verir (Bandura, 1997; 88).

Bandura, edimsel ve klasik koşullanmanın öğrenmeyi sınırlandırdığını belirterek, diğer insanların davranışları ile ilgili okuyarak, işiterek ve gözlemleyerek öğrenmenin önemli olduğunu vurgulamıştır (Burger, 1990; 382). Dolaylı öğrenmenin, başkaları için önemli olan inançların ve fikirlerin işgörenlerin motivasyonu ve gelişmesi için de önemli olduğunu belirttiği söylenebilir.

Sosyal öğrenme kuramının motivasyon açısından önemi ise, yöneticilerin, işgörenlerin çalışma ortamında daima mekanik bir şekilde hareket etmediklerini anlamalarına yardım etmesidir. Çevresindeki kişilerin davranışlarını dikkatli bir şekilde gözlemleyen birçok işgören davranışlarını bilinçli olarak tercih eder. Bu durum, yöneticiler motivasyon amaçlarını oluştururken rehberlik eder ve işgörelere örgütte neyin önemli olduğu hakkında önemli ipuçları verir (Newstorm ve Davis, 1993; 139).

Dolaylı öğrenmeyi motivasyon açısından kullanmak isteyen yöneticiler, işgörelere etkili ve işlevsel örnekler göstermeli ve uyarınları kullanmalıdırlar (Başaran, 2000; 153).

13.Pekiştirme Kuramı : Skinner’ in Edimsel koşullanma kuramı, en eski iş motivasyonu kuramı olarak bilinmektedir. İlgili literatürde içerik (kapsam) ve süreç iş doyumu kuramlarından bağımsız olarak ele alınmıştır. Bu nedenle burada da ayrı bir başlık altında ele alınması uygun görülmüştür.

14.Skinner’ in Edimsel Koşullanma Kuramı: Temel varsayımı “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır” olan edimsel koşullanma kuramı, yönetim biliminde “davranış değiştirme” modeli olarak kullanılmaktadır. Bireylerin, olumlu tepki görerek sıklıkla tekrarladıkları davranışlar, ödüllendirilmek suretiyle istenilen yönde değiştirilebilir ve geliştirilebilir (Can, 1999; 181).

Edimsel koşullanma kuramında en önemli ilke “pekiştirme” dir. İşgörelerde örgütsel amaçlar doğrultusunda davranış değişikliği sağlayabilmek için onların arzu ve isteklerinin neler olduğu araştırılmalıdır. Arzu edilen davranışların alışkanlığa dönüştürülmesi için koşullandırılmanın nedeni önemlidir. Örgüt yönetimi davranış

değiştirme yöntemlerini, işgörenlerden ne tür bir davranış beklediğini, buna karşılık ödüllerin neler olabileceğini işgörelere anlatarak kullanabilir (Onaran, 1981; 279).

Edimsel koşullanma, bireye sunulan ödüllerin bireylerin algılama düzeyine bağlı olarak bireyden bireye değişmesi, sürekli ödöl beklentisi içinde olan işgörenlerin içsel motivasyonlarının bir süre sonra dışsal bir niteliğine dönüşeceği ve bir süre sonra sıradanlığa dönüştüreceğinden dolayı eleştirilmektedir. Yapılan işin rutinleşmesi, işgörenin işinden sağladığı doyumun dolayısıyla da motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Kesici, 2003; 114-115).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAYAN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

Tezin kuramsal alt yapısına ilişkin bilgilere dayalı olmak üzere, bu bilgilerin test edilmek üzere bir araştırma ve sonuçları, bu bölümün temelini oluşturmaktadır.

Bu çerçevede Toplam kalite yönetimi uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumunu ve işdoyumunu ile demografik özellikleri arasında ilişki olup olmadığı test edilmekte ve araştırma ile ilgili bulgular istatistiki analizlerle değerlendirildikten sonra, ulaşılan sonuçlar ilköğretim kurumları ve bundan sonraki araştırmalar için ışık tutacak öneriler geliştirilmekte ve konuyla ilgili geliştirilen model öne sürülmektedir.

3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan ögesi örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Son yıllarda geliştirilen TKY felsefesinde de kalite ve üretimin yanında üzerinde en çok durulan kavramlar “insana verilen değer”, “çalışanların motivasyonu” ve “müşteri tatmini” kavramlarıdır.

Örgütte her düzeydeki çalışanın gücü ve aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişme sağlanamaz. Bu nedenle örgütlerde insana her zamankinden daha fazla önem verilmelidir. İnsan TKY’ nin başarıya ulaşmasında anahtar unsurdur (Kayıkçı, 1999; 581).

Yirmi birinci yüzyılın yönetsel anlayışında insan ögesinin büyük bir önem kazanması sebebiyle buna uygun olarak Milli Eğitim Bakanlığında yapılan çalışmalardan birisi de Toplam Kalite Felsefesinin eğitim alanında uygulanmasıdır. Toplam kalite yönetimi anlayışı çalışanların yüksek motivasyonu ve müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. İç müşteri olarak kabul edilen çalışanların bir

bölümü olan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin de memnuniyetinin sağlanması gerektiği TKY anlayışının bir sonucudur. Öğretmenlerin işten memnuniyetleri onların iş doyumlarına bağlıdır. Bu nedenle bu araştırmada örgütün insan boyutunu temsil eden iş doyumunu önem kazanmış ve araştırmanın bir boyutunu temsil etmiştir.

Bu araştırmanın amacı, TKY yaklaşımını benimsemiş ve uygulamalarını gerçekleştiren ilköğretim okullarında, TKY' nin ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumları üzerindeki etkisinin saptanması ve çalışanların demografik özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar tarandığında, ulaşılan araştırmaların çoğunluğunun çalışanların iş doyumunda genellikle aynı etmenlerin (demografik özellikler, ücret, sosyal yaralar ve terfi gibi) etkisinin incelendiği saptanmış, özel olarak TKY' nin işlevlerinin ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumuna etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Konuyla ilgili olarak yürütülmüş çalışmalara şu şekilde örnek verilebilir:

- Patton, 1990; “Diş Teknisyenlerinde Denetim ve İş Doyumu” konulu araştırması,
- Lukaszewski, 1991; “Zihni Stres İş Doyumsuzluğu ve Yaşam Doyumsuzluğunun Ortaokul Öğretmenlerinde Etkisi” konulu araştırması,
- Bartlett, 1991; Grup Kararlarının İş Doyumu ve Verimlilik Üzerine Etkisi” konulu araştırması,
- Chen, 1991; “Algılanan İş Şartları Üzerine İş Stresi, İş Doyumu ve Olumsuz Ruh Halinin Etkileri” konulu araştırması,
- Bailey, 1992; “Kendi Kendini Değerlendirme, İş Doyumu ve Olumsuz Ruh Halinin Etkileri” konulu araştırması,
- Russell, 1992; “Kişilik Değişimi, İş Doyumu ve Washington Eyaletindeki Tahsis Memurlarının Değerleri” konulu araştırması,
- Blake.G.Clifford, Shoukry D.Saleh Harold H.W Horns “Teknoloji ve Denetim Tipinin Bir Fonksiyonu Olarak Stres ve Doyum” konulu araştırması,
- Perie ve Baker ile arkadaşları, 1997; Amerikan öğretmenleri arasında iş

doyumu araştırması,

- Teresi, Holmes ve Fairchild, 1998; “Özel Bakımı Olan ve Olmayan Ünitelerde Personel Tükenmişliği, Moralsızlık ve İş Doyumu ile Etnik ve Irksal Çeşitlilikler” konulu araştırması,

- Newby, 1999; “Virginia’ daki Okul Müdürlerinin İş Doyumu” konulu araştırması,

- Kalantan, Taweel ve Ghani, 1999; Suudi Arabistan-Riyad’ taki Temel Sağlık Bakımı Hizmetlerindeki Kaliteyi Arttırmak İçin Burada Çalışan Doktorlar Arasındaki İş Doyumunu Etkileyen Faktörler” konulu araştırması,

- The İnstitute For The Stady of Labor (İZA), 1999; beş İskoç Üniversitesinden yaklaşık 900 akademisyen üzerinde yapılan iş doyumu araştırması,

- Valantine, 2001; “Müfettişlerde İş Doyumu Araştırması” konulu araştırması,

- Carson, 2001; “Sağlık Örgütlerinde Hemşirelerin İş Doyumları” konulu araştırmalar yapılmıştır.

- Steiskal, 2002; “Ohio’ da Toplam kalite Yönetimi Uygulandığını Belirten Teknik Yüksek Okullarla Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasından Sözetmeyen Yüksekokullar Arasındaki İşleyiş Uygulamalarının Karşılaştırılması” adlı araştırması,

- Lukhwareni, 2003; “Okul Yönetiminde Eğitimsel Değişimlere Bir Yanıt Olarak Toplam Kalite Yönetimi” konulu araştırmayı yapmıştır.

Bunların yanı sıra Türkçe Yazında ise, çeşitli meslek grupları üzerinde farklı değişkenlerin etkisini ölçen çeşitli araştırmalara rastlanmış ancak ilköğretim okullarında TKY ve İş doyumunu inceleyen çalışmaya ulaşılamamıştır.

Bu konudaki verilere dayalı olarak, TKY yaklaşımının, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin iş doyumuna etkilerinin analiz edilmesi, asıl analiz konusu olarak incelemeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma ile bu alandaki eksikliğin giderilmesi hedeflenmiş ve konuyla ilgili çeşitli hipotezler ortaya konulmuştur.

3.2. Araştırma Alanı ve Kapsamı

Araştırmanın hedef kitlesi, İzmir İli ve Bazı ilçelerinde bulunan, TKY uygulayan ilköğretim okulları olarak belirlenmiştir. Bu ilköğretim okullarının seçilmesinin nedeni ise İzmir İli TKY biriminin TKY uygulayan okullar listesi temel alınarak belirlenmiştir. Bu listelerden belirlenen ilköğretim okulları ile ilgili yetkili kişi ve birimlerle görüşmeler yapılmış, araştırmanın amacı anlatılmış ve araştırma yapmak için izin istenmiştir.

İlköğretim öğretmenlerinin gereksinim karşılanma yetersizliği anketi uygulamaları 2004 Mayıs ayında bizzat araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmeye başlanmış ve 2004 Haziran ayında tamamlanmıştır. Uygulamalar önceden okullardan randevu alınarak okul müdürlerinin de yardımıyla sabahçı ve öğlenci öğretmenlere ayrı ayrı, tam gün eğitim öğretim yapanlara da öğlen arasında verilmiş ve ertesi gün öğretmenler tarafından doldurulan anketler geri alınarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler yine araştırmacı tarafından kodlanmıştır.

Araştırmanın evreni 821 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem olarak toplam 27 TKY uygulayan ilköğretim okulu ve burada çalışan 231 öğretmenden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan ilçe ve okulların sınıflandırılması Tablo 6' da sunulduğu gibidir.

Tablo 6: Evrendeki TKY Uygulayan İlköğretim Okullarının Öğretmen Dağılımları

İlçeler ve Okullar	Öğretmen Sayısı	%
Tire		
Dört Eylül İ.Ö.O.	39	4.75
Merkez Menderes İ.Ö.O.	30	3.65
80. Yıl Cumhuriyet İ.Ö.O.	30	3.65
İstiklal İ.Ö.O.	13	1.58
Kurtuluş İ.Ö.O.	37	4.50
Fatih İ.Ö.O.	26	3.16
Seferihisar		
Şehit Öğretmen Mehmet İzdal İ.Ö.O.	19	2.31
Atatürk İ.Ö.O.	18	2.19
Muharrem Gülpınar İ.Ö.O.	27	3.28
Tepecik İ.Ö.O.	11	1.33
Sığacık İ.Ö.O.	13	1.58
Aliaga		
Petrokimya İ.Ö.O.	32	3.89
Şehit Kemal Yeni Mahalle İ.Ö.O.	13	1.58
80. Yıl Çamlık İ.Ö.O.	14	1.70

Tablo 6' nın devamı

Fatih İ.Ö.O	25	3.04
Pektim İ.Ö.O.	21	2.55
Karşıyaka		
Lamia Karer İ.Ö.O.	34	4.14
Özgiller Dalan İ.Ö.O.	46	5.60
Çiğli		
Maltepe İ.Ö.O.	32	3.89
Konak		
Necatibey İ.Ö.O.	57	6.94
Mehmet Akif Ersoy İ.Ö.O.	57	6.94
Buca		
Meşkure Şamlı İ.Ö.O.	52	6.33
Bergama		
Zübeyde Hanım İ.Ö.O.	57	6.94
100. Yıl İ.Ö.O.	35	4.26
Osman Nuri Ersezgin İ.Ö.O.	39	4.75
İsmailli İ.Ö.O.	10	1.21
Ali Rıza Eroğlu İ.Ö.O.	34	4.14
TOPLAM	821	100

Tablo 6' da görüldüğü gibi evrende 27 TKY uygulayan ilköğretim okulu ve bu okullarda çalışan 821 öğretmen yer almaktadır. Okullara gidilmiş ve okullarda bulunan bütün öğretmenlere dağıtılmış 286 anket geri dönmüştür. 231 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Konusu ve amacına uygunluğu nedeniyle araştırma, niceliksel (kantitatif) bir araştırma olarak belirlenmiştir. Anketlere dayalı olarak elde edilecek verilerin çözümlemesinde karşılaştırma türü ilişkisel taramaya yer verilecektir.

Araştırmada temel veri toplama araçları olarak, “Kişisel Bilgi Anketi” ile “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Gereksinim Karşılama Yetersizliği Dereceleri Anketi” kullanılmaktadır (Ek 1).

Anketlerin başında, soruların nasıl cevaplandırılacağı ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Aşağıda kullanılan bu anketler hakkında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

Kişisel Bilgi Anketi: Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin, belirli temel özellikleri bakımından durumlarını saptamayı amaçlayan 6 sorudan oluşmaktadır. Saptanması hedeflenen özellikler sırasıyla: Yaş, cinsiyet, öğretmenlerin mezun oldukları okulların durumu, görev yapılan ilköğretim okulunda çalışma süresi, kıdem, görev yapılan ilçenin merkez ilçeler içinde veya diğer ilçeler içinde olması gibi özelliklerdir.

3.3.1. Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Dereceleri Anketi (Need Deficiency Index)

Bu araştırmada, iş doyumunun ölçülmesi için Porter (1961) tarafından geliştirilen Gereksinim Karşılanma Yetersizliği Derecesi anketi (Need-Fulfillment Deficiency Index) bundan sonra NDI olarak söz edilecektir.

NDI anketi özgün halinden Türkçe' ye 1982 yılından Kabadayı tarafından öğretmenlerin gereksinim yetersizliği derecelerini saptamak amacı ile çevrilmiştir. Kabadayı' nın yaptığı bu araştırmada öğretmenlerin gereksinim karşılanma dereceleri saptanmıştır.

Bu anket Maslow Gereksinim Hiyerarşinin operasyonel hale getirilmesiyle, ilk kez endüstride kullanılmak amacıyla Porter tarafından geliştirilmiş (Kabadayı, 1982; 96). Porter, Maslow' un gereksinim sıra düzenine “otonomi” gereksinimini saygınlık ve kendini gerçekleştirme düzeyleri arasına ilave etmiştir. Fizyolojik gereksinim alanı ise zaten çalışanların bu gereksinimleri giderilmiş olacağı düşüncesi ile çıkarılmıştır. Porter, bu iki farklı durumun dışında Maslow gereksinim sıra düzenine bağlı kalmıştır (Paknadel, 1990; 106).

Sergiovanni ve Trusty okul örgütlerinde kullanılmak üzere uyarlanan araçta gereksinim düzeyleri sırasıyla: Güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme alanları olarak belirlenmiştir. Trusty ve Sergiovanie hem Porter araştırmalarının hem de kendi çalışmalarının gerçekte birer iş doyumunu çalışması olduğunu şöyle belirtmektedir (Kabadayı, 1982; 97):

“Gereksinim karşılanma yetersizliği çalışması gerçekte bir iş doyumunu çalışmasıdır. Bu şaşırtıcı gelmemelidir. Zira, genellikle, iş doyumunun insanın gereksinimlerinin karşılanmasına ilişkin olduğu kabul edilmektedir.”

Sergiovanni ve Trusty, araştırmalarında NDI' nın öğretmenlerinin birer öğretmen olarak çalışmalarından aldıkları doyumunu nasıl algıladıklarının betimlemek için kullanıldığını belirtmektedir. Bu durumu da şöyle savunmaktadırlar (Kabadayı, 1982; 97).

“Örneğin, Applewhite, Maslow hiyerarşisi ile Porter araştırmasını incelediği bir çalışmada Porter’ ın gereksinim kategorilerini iş doyumu için gerekli temel şeyler olarak kabul ettiğini belirtmektedir. Gereksinim Karşılama Yetersizliği Dereceleri çalışmasının kavramsal tutarlılığı, gereksinim hiyerarşisi boyutlarının her birinin, iş doyumunun kritik öğeleri olarak kullanılmasından ileri gelmektedir.”

Bu araştırmalarda kullanılan Porter’ in NDI anketinde gereksinimlerin ne kadar karşılanması gerektiği ile öğretmenlerin bulundukları okulda bu gereksinimlerinin ne kadar karşılandığı arasındaki fark “iş doyumsuzluğunu” göstermektedir. Böylece elde edilen en küçük fark doyumu en büyük fark doyumsuzluğu göstermektedir (Paknadel, 1990; 107).

NDI’ de gereksinim düzeylerini ölçen 13 madde bulunmaktadır. Bu düzey ve anketteki soru numaraları Tablo 7’ de görülmektedir.

Tablo 7: İş Doyumu Boyutları

İş doyumu boyutları	Anket Soru Numaraları
1-Güvenlik	(1)
2-Sosyal	(2-3)
3-Saygınlık	(4-5-6)
4-Otonomi	(7-8-9-10)
5-Kendini Gerçekleştirme	(11-12-13)

NDI' nin yönergesinde, öğretmenlerden her madde için aşağıdaki iki soruyu ayrı ayrı yanıtlamaları istenmektedir:

1-Bu özellik, sizin okunuzda , ne derecede bulunmaktadır (ideal durum).

2-Bu özellik sizin okulunuzda, ne derecede bulunmalıdır (ideal durum) (Kabadayı, 1982; 98).

Böylece ikinci soru ideal durumu, birinci soru ise gerçek durumu yansıtmaktadır. Bu soruların yanıtları aşağıda verildiği gibi birden yediye kadar bir dereceleme ölçeği üzerinde verilmektedir.

(En Az)	(Orta)	(En yüksek)
1 2	3 4 5	6 7

Derecelemde “1” en düşük dereceyi, “7” ise en yüksek dereceyi göstermektedir.

Böylece, ikinci soruya yanıtın çıkarılması Gereksinim Karşılama Yetersizliği Derecesini vermektedir. Örneğin; herhangi bir madde için gerçek durumda 2. dereceyi, ideal durumda 6. dereceyi işaretleyen bir öğretmenin, o madde için gereksinim karşılanma yetersizliği derecesi $4(6-2 = 4)$ olacaktır.

Böylece, gereksinim karşılanma yetersizliği derecesi -6 ile +6 arasında değişecektir. Diğer bir deyişle, her bir madde için ideal durumla gerçek durum arasındaki düşük fark doyumu, en yüksek fark ise doyumsuzluğu göstermektedir.

Gereksinim alanlarında algılanan yetersizlik dereceleri, her gereksinim alanı için ideal duruma verilen puanların toplamının gerçek duruma verilen puanlar toplamına farkının, soru adedine bölünmesiyle elde edilmektedir. Yani her madde için elde edilen yetersizlik derecelerinin toplanıp bu toplamın ait olunan gereksinim alanında bulunan madde sayısına bölünmesiyle elde edilmektedir. Örneğin, kendini gerçekleştirme gereksinim alanında gösterilen gereksinim karşılanma yetersizliği derecesini 3 madde ölçmektedir. Bu durumda, herhangi bir öğretmenin kendini gerçekleştirme alanında gösterdiği doyumsuzluk derecesi örnekte görüldüğü gibi hesaplanmaktadır.

Örnek:

Kendini Gerçekleştirme	İdeal Durumda İşaretlenen	Gerçek Durumda İşaretlenen	Fark
Madde 1	7	6	1
Madde 2	6	4	2
Madde 3	6	5	1
Toplam	19	15	4

Kendini gerçekleştirme

$$\text{Alanında GK YD} = \frac{19-15}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

$$\text{Ya da} = \frac{19}{3} - \frac{15}{3} = 6.3 - 5 = 1.3$$

Bu durumda da en yüksek derecede en fazla doyumsuzluğu en düşük derece ise doyumu göstermektedir.

NDI' nın maddeleri bu araştırma anketinde, biri ideal durumu, diğeri gerçek durumu saptamak üzere sorular haline getirilerek cevaplayıcılara iki kez yöneltilmiştir. İdeal durumda, cümlelere bu durumu belirten sıfatlar eklenmiştir.

3.3.2. Anketin Denenmesi ve Güvenirliliği

Gereksinim Karşılama Yetersizliği Dereceleri Anketinin güvenirliliği, araştırmacı tarafından denenmek üzere, Aliğa İlçesinde bulunan 2003-2004 öğretim yılında PetroKimya İlköğretim Okulunda, Fatih İlköğretim Okulunda ve Şehit Kemal Yeni Mahalle İlköğretim Okulunda çalışan “100” öğretmene uygulanmıştır. Bu öğretmenlerin verdikleri cevaplara göre GKYDA' nın güvenirliliği için Cronbach Alfa Katsayısı hesaplanmıştır.

Cronbach Alfa Katsayısı'nın formülü aşağıdaki gibidir:

$$r_{tt} = \left(\frac{N}{n-1} \right) \frac{SD_t - (SD_i)}{SD_t}$$

Katsayı, her madde için tüm bireysel puanların varyansını bularak sonra da maddelerin varyansını toplamayı gerektirmektedir. Formüldeki (SD_t) öğretmenlerin tüm maddelere verdiği cevapların toplam varyansdır. (SD_i) ise her bir maddeye deneklerin verdiği puanların varyansları toplamını göstermektedir (Balcı, 1993; 63).

GKYDA' nın Cronbach Alfa katsayısı 95.21 olarak hesaplanmıştır (Ek 2). Buradan aracın güvenilirlik düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülebilir. Ayrıca araştırmanın madde test korelasyonu yapılmış ve bütün maddelerin işler olduğu belirlenmiştir (Ek 3).

Maddeler	Total Correlation
Madde 1	.63
Madde 2	.57
Madde 3	.64
Madde 4	.76
Madde 5	.76
Madde 6	.82
Madde 7	.85
Madde 8	.82
Madde 9	.83
Madde 10	.76
Madde 11	.80
Madde 12	.75
Madde 13	.80

3.3.3. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmış ve puanlar, sosyal bilimlerde bilimsel araştırmalarda kullanılan bir istatistik paket programı olan SPSS' e yüklenmiştir. SPSS Inc. tarafından hazırlanan bu paket program, dünyanın en gelişmiş istatistik paketlerinden biridir (Ergün, 1995; 8). Verilerin çözümlemesinde; frekans, aritmetik ortalama, yüzde ve standart sapma iki grubun karşılaştırıldığı durumlarda t- testi, ikiden fazla grubun karşılaştırıldığı durumlarda varyans analizi uygulanmıştır. Varyans Analizi uygulanan her bir veri içinde ayrıca LSD testi uygulanmıştır.

Parametrik tek yönlü varyans analizinin uygulanabilmesi için, örneklemin evrende normal dağılıma sahip olması, deneklerin rastgele seçilmesi ve varyanslarının homojen olması gerekmektedir (Sümbüloğlu, 1995; 55).

Verilere uygulanan varyans analizi sonuçlarında (GA) gruplar arası, (Gİ) gruplar içi ve (KT) de toplam değişim kaynağının yani kareler toplamı, (Sd) serbeslik derecesi, (KO) ortalamaların karesi, (P) Anlamlılık değeri ve F değerleri elde edilerek tüm grupların aritmetik puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın ortaya çıkması durumunda, bu farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını belirlemek amacıyla LSD testi uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

- İş doyumu, ölçülmesi zor bir kavram olması
- Araştırmanın başlatıldığı dönem ilköğretim okullarının karne tatiline yakın bir dönem olması anketlerin yanıtlanmasını yavaşlatan bir başka etmen olmuştur.

3.5. Anketleri Değerlendirme Düzeni ve İstatistiki Bulgular

Bu bölümde, TKY uygulayan ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmenler hakkında bilgiler verildikten sonra, araştırmaya yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçları verilmektedir.

Tablo 8: Evren ve Örneklemde Bulunan TKY Uygulayan İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Dağılım ve Örnekleme Oranı

N	n	%
821	231	28.13

Tablo 8’ de görüldüğü gibi evrende 821 TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmen bulunmaktadır. 231 öğretmen örneklem olarak alınmıştır. Örneklem evrenin %28.13’ ünü oluşturmaktadır.

3.5.1. Demografik Değişkenlerle İş doyumu Arasındaki İlişki

Araştırmada demografik değişkenlerle iş doyumu arasındaki ilişki için tek yönlü varyans (one-way anova) analizi ve ortalamalardan yararlanarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Demografik Özellikler İle İlgili Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	118	51.08
Erkek	113	48.91
Yaş		
22-29	37	16.01
29-32	21	9.09
32-39	57	24.67
39-43	44	19.04
43 ve üzeri	72	31.16

Kıdem		
1-5 yıl	39	16.88
6-10 yıl	52	22.51
11-15yıl	35	15.15
16 ve üzeri yıl	105	45.45
Eğitim Durumu		
Ön Lisans	42	18.18
Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü	33	14.28
Lisans ve Lisans Üstü	156	67.52
Görev Yaptıkları Okulda Çalışma Süreleri		
1-5 yıl	155	67.09
6-10 yıl	54	23.37
11 yıl ve Üzeri	22	9.54
Görev Yaptıkları Yer		
Merkez İlçeler	61	26.40
Diğer İlçeler	170	73.59
Toplam	231	100

3.5.2. İstatistiki Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgular ile bulgulara dayanarak yapılan yorumlar birlikte sunulmaktadır.

3.5.2.1. Birinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt sorunu “İzmir ili ve bazı ilçelerinde TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYP, gereksinim hiyerarşisi alanlarına göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

Gereksinim hiyerarşisi alanları daha önce belirtildiği gibi sırasıyla; güvenlik, sosyal, saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarından oluşmaktadır.

Bu alt sorunun analizi için yapılan, ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo10' da sunulmaktadır.

Tablo 10: Öğretmen Gereksinim Karşılama Yetersizliği Derecelerinin Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

	N	Ss	X	Alt Boyut Ortalamalarının Alt Boyut madde Sayısına Bölümü
Güvenlik	231	1.77	2.42	$2.42 / 1 = 2.42$
Sosyal	231	3.00	4.42	$4.42 / 2 = 2.21$
Saygı	231	3.86	6.04	$6.04 / 3 = 2.01$
Otonomi	231	6.08	9.46	$9.46 / 4 = 2.36$
Kendini Gerçekleştirme	231	6.37	6.93	$6.93 / 3 = 2.31$

Güvenlik	: 6
Sosyal	: 3,12
Saygı	: 1,2,10
Otonomi	: 4,5,8,9
Kendini Gerçekleştirme	: 7,11,13

Tablo 10' da görüldüğü gibi, alt boyutlarda GKYD ortalamaları birbirlerine yakın görünse de güvenlik alt boyutundaki GKYD ortalamasının ($x=2.42$) ile TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin en olumsuz algıladığı alt boyut olduğu söylenebilir. Yine ($x=2.01$) ortalama ile GKYD saygı alt boyutunda en yüksek düzeydedir. Bu durum TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD' lerinden en olumlu saygı alt boyutunu algıladığı söylenebilir. Ancak TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin genel anlamda GKYD ortalamalarına bakıldığında farkların 2-2.5 arasında olması, 5, 6 gibi yüksek farkların olmaması, ilköğretim okullarındaki TKY uygulamalarının olumluya doğru gittiği söylenebilir.

Trusty ve Sergiovanni (1966)' da yaptıkları bir çalışmada profesyonel eğitimciler arasında en az saygınlık gereksinim alanında doyumsuzluk gösterdikleri görülmüştür (Paknadel, 1988; 90). Bu bulgular bizim araştırmamızı da destekler niteliktedir.

3.5.2.2. İkinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt sorunu, “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin gereksinim hiyerarşisi alanlarının her birindeki gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri onların cinsiyetlerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt sorunun sınanması için yapılan t testi sonuçları Tablo 11’ de gösterilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Gereksinim Karşılanma Yetersizliğinin Cinsiyetlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi Sonuçları

Gereksinim Alanları	N	X	S	Sd	t	Önem Denetimi
Güvenlik	118 113	2.37 2.47	1.67 1.88	229	-.44	.65
Sosyal	118 113	4.32 4.41	2.83 3.18	229	.04	.96
Saygı	118 113	5.91 6.17	3.88 3.85	229	-.51	.60
Otonomi	118 113	9.61 9.30	6.00 6.18	229	.39	.69
Kendini Gerçekleştirme	118 113	6.56 7.31	4.36 7.95	229	.89	.37

p > .05 * fark önemsiz

n = Kadın : 118 Erkek : 113

Tablo 11' de görüldüğü gibi öğretmenlerin GKYP cinsiyetlerine göre; tüm gereksinim alanlarında farklılıklar göstermediği görülmektedir. Bu durumda GKYP' nin bütün alt boyutlarında öğretmenlerin içinde bulundukları durumu benzer algıladıkları söylenebilir.

Costillo (1999) da 'Ohio' da tarım öğretmenleri üzerinde iş doyumuna yol açan başarı, terfi, sorumluluk alma, ücret, işin kendisi, beşeri ilişkiler gibi konularda 81 kadın, 212 erkek tarım öğretmeninde yaptığı araştırmasında, iş doyum ve doyumsuzluğuna yol açan faktörler cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kabadayı' nın 1982 yılında yaptığı ilkökul yöneticilerinin liderlik davranışları ile ilkökul öğretmenlerinin güdülenmesi arasındaki ilişkileri araştırmış; gereksinim karşılanma yetersizliği bakımından erkek ve kadın öğretmenlerde anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır.

Yine Poyraz (1990; 128-133)' ın rehber öğretmenlerin gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri araştırmasında, rehberlik araştırma merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin, algıladıkları gereksinim karşılanma yetersizliği ile bu yetersizliği etkileyebileceği düşünülen cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Newby (1999)' ın Virginia' daki ortaokul müdürlerinin iş doyumunu araştırmış ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bütün bu araştırmalar bizim araştırmamızı destekler niteliktedir.

3.5.2.3. Üçüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt sorunu "İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin GKYP; bulundukları yaş gruplarına göre önemli farklılıklar göstermekte midir?" şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin her bir gereksinim alanında gösterdikleri GKYP' nin yaş gruplarına göre önemli farklılıklar gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan tek yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 12' de gösterilmektedir.

Tablo 12: Öğretmenlerin GKYP’ nin Yaşlarına Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğini Anlamak İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gereksinim Alanları	Varyans Kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Güvenlik	Gruplar Arası	7.08	4			
	Gruplar İçi	721.33	226	1.77	.555	.69
	Toplam	728.42	230	3.19		
Sosyal	Gruplar Arası	21.86	4			
	Gruplar İçi	2056.55	226	5.46	.601	.66
	Toplam	2078.42	230	9.10		
Saygı	Gruplar Arası	33.44	4			
	Gruplar İçi	3396.125	226	8.36	.556	.69
	Toplam	3425.567	230	15.02		
Otonomi	Gruplar Arası	1222.81	4			
	Gruplar İçi	8380.62	226	30.70	.828	.50
	Toplam	8503.43	230	37.04		
Kendini Gerçek.	Gruplar Arası	90.662	4			
	Gruplar İçi	9259.36	226	22.66	.553	.69
	Toplam	9350.02	230	40.971		

P> .05 * fark önemsiz

n= 231

Tablo 12’ de görüldüğü gibi TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin yaş değişkenine göre GKYP’ inde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda TKY uygulayan ilköğretim okullarında çalışanlara genel anlamda yaş gözetmeksizin, iş doyumunu aynı biçimde algıladıkları bir örgüt kültürünün oluşturulduğu söylenebilir.

3.5.2.4. Dördüncü Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü Alt problemi “İlköğretim Kurumlarında görevli öğretmenlerin GKYP’ leri onların meslekteki kıdemlerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” Şeklinde ifade edilmişti. Bu alt sorunun sınanması için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Testi sonuçları Tablo 13’ de gösterilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin GKYP’ nin kıdemlerine Göre Önemli Farklılık Gösterip Göstermediğinin Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gereksinim Alanları	Varyans Kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Güvenlik	Gruplar Arası	727.832	3	197	.062	.98
	Grup İçi	592	227	3.206		
	Toplam	728.424	230			
Sosyal	Gruplar Arası	8.463	3	2.821	.309	.81
	Grup İçi	2069.961	227	9.119		
	Toplam	2078.424	230			
Saygı	Gruplar Arası	1.952	3	.651	.043	.98
	Grup İçi	3427.615	227	15.10		
	Toplam	3429.567	230			
Otonomi	Gruplar Arası	6.961	3	2.31	.062	.98
	Grup İçi	8496.496	227	37.42		
	Toplam	5503.437	230			
Kendini Gerçekleştirme	Gruplar Arası	9350.026	3	13.92	.340	.79
	Grup İçi	9308.25	227	41.00		
	Toplam	41.771	230			

P< .05 *fark önemsiz

Tablo 13’ de görüldüğü gibi TKY uygulayan İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin GKYP ‘ne göre iş doyumu algılarında farklılık bulunamamıştır.

3.5.2.5. Beşinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt sorunu “İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin GKYP onları mezun olduğu yükseköğretim kurumunun türüne göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmişti.

Bu alt sorunun sınaması için, öğretmenlerin GKYP’ nin mezun olunan yüksek öğretim kurumuna göre önemli farklılıklar gösterip göstermediğini sınamak için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonuçları Tablo 14’ de gösterilmiştir.

Tablo 14: Öğretmenlerin GKYP’ nin Mezun Oldukları Yükseköğretim Türüne Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Gereksinim Alanları	Varyans Kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Güvenlik	Gruplar Arası	5.98	2	2.99	.94	.39
	Grup İçi	722.44	228	3.16		
	Toplam	728.42	230			
Sosyal	Gruplar Arası	18.71	2	9.35	1.03	.35
	Grup İçi	2059.70	228	9.03		
	Toplam	2078.42	230			
Saygı	Gruplar Arası	38.19	2	19.10	1.28	.27
	Grup İçi	33.91	228	14.87		
	Toplam	3429.56	230			
Otonomi	Gruplar Arası	57.40	2	28.70	.77	.46
	Grup İçi	8446.03	228	37.04		
	Toplam	8503.43	230			
Kendini Gerçekleştirme	Gruplar Arası	20.05	2	10.02	.24	.78
	Grup İçi	9329.97	228	40.92		
	Toplam	9350.02	230			

Öğretmenlerin çeşitli gereksinim alanlarında gösterdikleri GKYP’ nin mezun oldukları okul türüne ilişkin ortalamaları Tablo 15’ de gösterilmektedir.

Tablo 15: Öğretmenlerin Mezun Olduğu Yüksek Öğretim Kurum Türü ve Gereksinim Alanlarında Gösterdikleri GKYP ile İlgili Ortalamalar

Gereksinim Alanları	Ön Lisans	Üç Yıllık Eğitim Enst.	Lisans ve Lisansüstü
Güvenlik	2.50	2.03	2.4
Sosyal	4.52	3.32	4.54
Saygı	5.76	5.18	6.30
Otonomi	9.64	8.24	9.67
Kendini Gerçekleştirme	6.35	7.33	7.00

Tablo 15’ de görüldüğü gibi 2.03 ile lisans mezunlarının ortalaması güvenlik gereksinim alanında en düşük iken, 9.67 ile lisans ve lisans üstü mezunlarının ortalaması otonomi gereksinim alanında en yüksek çıkmıştır.

Perie ve Baker ve arkadaşları (1997) tarafından Amerikan öğretmenleri arasındaki iş doyumu araştırılmıştır. Bu araştırmaya göre ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin doyum seviyesi bitirdikleri eğitim düzeyi yükseldikçe iş doyumunun azaldığı saptanmıştır. Bu araştırma bizim araştırmamızı da destekler niteliktedir.

3.5.2.6. Altıncı Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın altıncı alt sorunu “İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin GKY Dereceleri öğretmenlerin görev yaptıkları okulda bulunma sürelerine göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu alt sorunun sınanması için yapılan tek yönlü Varyans Analizi Testi sonuçları Tablo 16’ da gösterilmiştir.

Tablo 16: Öğretmenlerin GKYP ile Görev Yaptıkları Okuldaki Süreleri ile İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Sonuçları

Gereksinim Alanları	Varyans Kaynakları	KT	Sd	KO	F	p
Güvenlik	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	17.32 711.10 728.42	2 228 230	8.66 3.11	2.77	.06
Sosyal	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	64.77 2013.65 2078.42	2 228 230	32.38 8.83	3.66	.02*
Saygı	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	83.50 3346.06 3429.56	2 228 230	41.75 14.67	2.84	.06
Otonomi	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	321.42 8182.01 8503.43	2 228 230	161.71 35.88	4.47	.01*
Kendini Gerçekleştirme	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	69.25 9280.77 9350.02	2 228 230	34.62 40.70	.85	.42

P<.05

*fark önemli

Öğretmenlerin çeşitli gereksinim alanlarında gösterdikleri GKYP' nin görev yaptıkları okulda bulunma sürelerine göre dağılımı ile ilgili ortalamalar Tablo 17' de gösterilmektedir.

Tablo 17: Öğretmenlerin Gereksinim Alanlarında Gösterdikleri GKYP Ortalamalarının Görev Yaptıkları Okulda Bulunma Sürelerine Göre Dağılımı İle İlgili Ortalamalar

Gereksinim Alanları	1-5 Yıl	6-10 Yıl	11 Yıl ve Üzeri
Güvenlik	2.50	2.03	2.48
Sosyal	4.52	3.72	4.54
Saygı	5.76	5.18	6.30
Otonomi	9.64	8.24	9.67
Kendini Gerçekleştirme	6.35	7.33	7.00

Tablo 17' de görüldüğü gibi gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri alt boyutlarından güvenlik boyutunda 2.03, sosyal alt boyutunda 3.72, saygı alt boyutunda 5.18, otonomi alt boyutunda 8.24 ile en olumlu algılayan 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Kendini gerçekleştirme alt boyutunda ise 6.35 ile en olumlu algılayan grup 1-5 yıl arasında çalışan öğretmenler olmuştur. Güvenlik alt boyutunda 2.50 ile 1-5 yıl arasında çalışanlar, sosyal alt boyutunda 4.54, saygı alt boyutunda 6.30, otonomi alt boyutunda 9.67 ile en olumsuz algılayan grup 11 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Kendini gerçekleştirme alanında ise 6.35 ile en olumlu algılayan grup 1-5 yıl arasında çalışanlar olmuştur. Okulda bulunma süreleri ile iş doyumu arasında bazı paralellikler olduğunu öne süren Gilmer' in araştırmasına göre de bireyler ilk işe başladıklarından hemen sonra iş doyum düzeylerinin yüksek olduğunu daha sonra bu düzeyin düştüğünü göstermiştir (Balcı, 1985; 11).

Öğretmenlerin okulda çalışma sürelerine göre hangi gruplar arasında GKYYD alanlarında farklılık olduğunu belirleyebilmek için yapılan LSD Testi Tablo18' de verilmiştir.

Tablo 18: Gruplararası Farklılıkları Belirlemek İçin Yapılan LSD Tablosu

Gereksinim Alanları	Ö.Kıdem	Ö.Kıdem	Grup Ortalaması X	Standart Sapma Ss	p
GÜVENLİK	1	2	-.60*	.27	.03
		3	.21	.40	.59
	2	1	.60*	.27	.03
		3	.81	.44	.06
	3	1	-.21	.40	.59
		2	-.81	.44	.06

Tablo 18' in devamı

SOSYAL	1	2	-.68	.46	1.49
		3	1.34*	.67	.04
	2	1	.68	.46	.14
		3	2.02*	.75	.00
	3	1	-.13*	.67	.04
		2	-2.02	.75	.00
SAYGI	1	2	-1.34*	.60	.02
		3	.40	.87	.64
	2	1	1.34*	.60	.02
		3	1.74	.96	.07
	3	1	-.40	.87	.64
		2	-1.74	.96	.07
OTONOMİ	1	2	-2.36*	.94	.01
		3	1.61	1.36	.23
	2	1	2.36*	.94	.01
		3	3.97*	1.51	.23
	3	1	-1.61	1.36	.01
		2	-3.97*	1.51	.00
KEN. GER.	1	2	-.80	1.00	.42
		3	-1.68	1.45	.24
	2	1	.80	1.00	.42
		3	-.88	1.61	.58
	3	1	1.68	1.45	.24
		2	.88	1.61	.58

Tablo 18' de görüldüğü gibi güvenlik alt boyutunda GKYP 1. ile 2. grup arasında .03 ile anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların ortalamasına bakıldığında 1. grubun 2.50 olduğu 2. grubun 2.03 olduğu görülmektedir. Bu durumda 2. grubun, içinde bulunduğu ortamı güvenlik alt boyutunda GKYP açısından daha olumlu algıladığı görülmektedir.

Sosyal alt boyutunda ise 1. ile 3. grup arasında .03 ile anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların ortalamalarına bakıldığında 1. grubun 4.52 olduğu, 3. grubun 4.54 olduğu görülmektedir. Bu durumda sosyal alt boyutunda 1. grup içinde bulunduğu ortamı daha olumlu algıırken, 3. grubun daha olumsuz algıladığı söylenebilir. Yine GK YD 2. ile 3. grup arasında .00 ile anlamlı farklılık göstermektedir. Grup ortalamalarına bakıldığında ise 2. grup 3.72, 3. grubun ise 4.54 olduğu görülmektedir. Bu durumda 2. grubun içinde bulunduğu ortamı sosyal güvenlik alt boyutunda daha olumlu algıırken 3. grubun daha olumsuz algıladığı söylenebilir. Genel olarak bakıldığında GK YD açısından sosyal alt boyutunda en olumsuz algıyan grubun 3. grubun olduğu görülmektedir. Bu durumun 11 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin, mesleklerinde çok yararlı olduklarını düşünürlerken, sosyal alanda desteklenmediklerini düşünüyor olabilirler.

Saygı alt boyutunda GK YD 1. ile 2. grup arasında .02 ile anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların ortalamasına bakıldığında 1. grubun 5.76, 2. grubun 5.18 olduğu görülmektedir. Bu durumda 2. grup içinde bulunduğu ortamı saygı alt boyutunda olumlu algıırken 1. grup daha olumsuz algılamaktadır. Burada genel anlamda 0-5 yıl arasında çalışan 1. grubun saygı alt boyutunda GK YD' nin düşük olmasının; deneyimsizliklerinin bulundukları ortamlarda hafife alınmasıyla açıklanabilir.

Otonomi alt boyutunda GK YD 1. ile 2. grup arasında .01 ile anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların ortalamalarına bakıldığında 1. grubun 9.64, 2. grubun 8.24 olduğu görülmektedir. Bu durumda 2. grubun içinde bulunduğu ortamı otonomi alt boyutunda olumlu algıırken, 1. grubun daha olumsuz algıladığı görülmüştür. Yine 2. grup ile 3. grup arasında .23 ile anlamlı farklılık görülmektedir. 2. grubun grup ortalaması 8.24 iken 3. grubun ortalaması 9.67' dir. Bu durumda 2. grup içinde bulunduğu ortamı otonomi alt boyutunda 3. gruptan daha olumlu algılamaktadır. 11 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler sistemin içinde daha özgür olmaları gerektiği beklentisi içindeyken bunu karşılanmadığı söylenebilir.

3.5.2.7. Yedinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Bilindiği gibi, araştırmanın yedinci alt sorunu, “İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin gereksinim alanlarının her birindeki gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri, görev yaptıkları ilköğretim okulunun merkez ilçelerde bulunmasına göre önemli farklılıklar göstermekte midir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Öğretmenlerin GKYP’ nin görev yaptıkları ilköğretim okulunun bulunduğu yere göre önemli farklılıklar gösterip göstermediğini sınamak üzere yapılan t Testi analizleri kendilerine kaynaklık eden verilerle birlikte Tablo 19’ da gösterilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Yer ile Gereksinim Alanlarında gösterdikleri GKYP Arasındaki İlişkilerle İlgili t Testi Sonuçları

Boyutlar	İlk Öğretim Okulunun Bulunduğu Yer	N	X	S	Sd	t	p
Güvenlik	Merkez İlçeler	61	2.65	1.86	229	1.185	.31
	Diğer İlçeler	170	2.34	1.74			
Sosyal	Merkez İlçeler	61	4.60	3.06	229	.551	.24
	Diğer İlçeler	170	4.35	2.99			
Saygı	Merkez İlçeler	61	6.26	4.35	229	.516	.29
	Diğer İlçeler	170	5.96	3.68			
Otonomi	Merkez İlçeler	61	9.98	6.29	229	.779	.70
	Diğer İlçeler	170	9.27	6.00			
Kendini Gerçekleştirme	Merkez İlçeler	61	7.49	4.88	229	.799	.75
	Diğer İlçeler	170	6.73	6.83			

p>.05

*fark önemsiz

n= merkez ilçeler

diğer ilçeler

3.5.2.8. Sekizinci Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Mevcut durum ile beklenen durum arasında fark olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan t Testi sonuçları Tablo 20’ de verilmiştir.

**Tablo 20: Mevcut Durum ve Beklenen Durumların Ortalamaları
Arasında Fark Olup Olmadığını Anlamak İçin Yapılan t Testi**

MEVCUT DURUM		X	S	Sd	t	p
İSTENEN DURUM						
Güvenlik	1	-2.1429	1.49824	230	-21.738	.00
Güvenlik	2					
Sosyal	1	-4.3939	2.97464	230	-22.450	.00
Sosyal	2					
Saygı	1	-7.0346	4.61459	230	-23.169	.00
Saygı	2					
Otonomi	1	-7.0087	4.59867	230	-23.164	.00
Otonomi	2					
Ken. Ger.	1	-6.7619	6.49478	230	-15.824	.00
Ken. Ger.	2					

P<.05

*fark önemli

Tablo 20’ de görüldüğü gibi .00 ile tüm gereksinim alanlarında mevcut durum ile beklenen durum arasında farklılık görülmektedir. TKY uygulayan ilköğretim okulları, her ne kadar istenen duruma getirilmeye çalışılsa da yine de istenen durumun daha üst düzeyde olması mevcut durumla anlamlı farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Eğitim kurumları kaliteye en çok gereksinim duyan kamusal kurumlar arasında yer almaktadır. Çünkü, eğitim hizmetleri, işleme sürecinde üretim kaybı en çok olan hizmet grubu içinde yer almaktadır. Ayrıca eğitim, girdisi ve çıktısı insan olan bir alandır. Eğitim hizmetlerinin üretildiği başlıca birim ise, okuldur. Eğitimin

kalitesi denildiğinde, sözü edilen okulun kalitesidir. Bütün bunlardan hareketle, TKY'nin başarıyla uygulayabilmenin gerisinde, insan kaynaklarını geliştiren ve işe koştan bir yönetim anlayışı bulunur. Bir kurumda TKY için tüm çalışanların istekli olması ve bunun önemini görerek katkı sağlaması gerekir. Eğitim örgütleri olan okullar için de aynı durum geçerlidir. Okul yöneticisinin katılımcı bir yönetim yaklaşımını etkin kılması ve bu bağlamda sürekli iyileştirme yönünde adımlar atabilmesi için, yönetim alanında uzmanlaşmış olması gerekir. Türkiye'de okul yöneticiliği ayrı bir uzmanlık alanı görülmediğinden, yönetim konuları meslekte başarılı öğretmenlerle karşılanmaya çalışılmakta; başarılı öğretmenlik başarılı yöneticiliğin de güvencesi sayılmaktadır (Uluğ, 1998; 469).

Bütün bu yukarıda anlatılan durumlar TKY uygulayan ilköğretim okullarında istenen duruma ulaşmada etken olabileceği gibi okulun en değerli varlığı olan insan kaynakları da önemli bir etken olabilir. Şöyle ki, okul sisteminde yer alan çalışanlar; örgütsel amaçları doğrultusunda güdülenebildikleri ölçüde kurumlarını benimseyecekler, grup içinde psiko-sosyal bir dinamizm kazanarak "bizlik" duygularını geliştirme olanağı bulacaklar ve TKY felsefesini geliştirerek okulun gelişmesine katkıda bulunacaklardır (Cafoğlu, 1996; 126-127).

3.5.2.9. Dokuzuncu Alt Soruna İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dokuzuncu alt sorunu "Kalite ödülüne aday olan okul ile diğer okul arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır" şeklinde ifade edilmişti. Bu alt sorunun sınanması için yapılan t Testi sonuçları Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Gereksinim Karşılama Yetersizliğinin Kalite Ödülüne Aday Olup Olmama Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi Sonuçları

Kalite Ödülüne Aday Okul	1	N	X	Ss	F	t	Sd	p
Kalite Ödülüne Aday Olmayan Okul	2							
Güvenlik	1	199	2.51	1.79	2.41	2.0	229	.04
	2	32	1.84	1.58		0		

Tablo 21' in devamı

Sosyal	1	199	4.50	3.03		1.0		
	2	32	3.90	2.80	.38	5	229	.29
Saygı	1	199	5.95	3.87				
	2	32	6.56	3.82	.11	-.81	229	.41
Otonomi	1	199	9.70	6.08		1.5		
	2	32	7.96	5.89	.48	0	229	.13
Kendini Gerçekleştirme	1	199	7.31	6.67		2.2		
	2	32	4.59	3.24	2.56	5	229	.02

Tablo 21' de görüldüğü gibi ekip olduğu hissi bireyin çalışma ve sosyal yaşamında da güven duygusunu arttırdığı ve bu nedenle güvenlik alt boyutu ortalamasının Tablo 21' de 2.51 ile görülmektedir. Kalite ödülüne aday olmayan okullarda ise 1.84' tür. Kalite ödülüne okullar ile aday olmayan okul arasında gereksinim karşılanma yetersizliği derecelerinin güvenlik ve kendini gerçekleştirme alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmektedir. Kalite ödülüne aday olan okulun ortalaması 7.31 iken, Aday olmayan okulların ortalaması 4.59' dur. TKY ilkelerinden sürekli eğitimi esas alarak hizmet içi eğitim almalarının, burada çalışan öğretmenlerin kendini gerçekleştirme alanında olumlu bir katkı yaptığı söylenebilir. Ayrıca bütün bu verilerden hareketle kalite ödülüne aday okulun daha gerçekçi bir biçimde TKY çalışmaları yaptığını belirtebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşamımızın her alanına girmiş olan kalite kavramı, giderek daha da artan bir önemle bireyden hareketle örgütlerin ve toplumların beklentilerine en doyurucu yanıt verme özelliğine sahiptir. İnsana yönelik bir süreç olan kalite kavramı, uluslar arası pek çok örgütte vazgeçilmez bir unsur olarak yerini almıştır. Kalite kavramı yönetim alanında da uygulama yerinin bulmuştur.

Her alanda olduğu gibi, yönetim alanında dünya ülkelerinde meydana gelen gelişmeler ülkemizde de yankı bulmakta ve uygulama alanı oluşturmaktadır. Ülkemizde, özellikle aralarına girmek için çabaladığı gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan mevcut sorunlara yeni çözüm yöntemlerinin benimsenmesi konusunda duyarlılık ve bunlardan yararlanma isteği mevcuttur. Bu olumlu sayılabilecek duyarlılık ve istek, beraberinde, bu yeni yöntemleri oluşturan gelişmiş ülkelerin koşulları ile ülkemiz koşulları arasındaki farklılıklardan kaynaklanan sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu gerçeği belki de en iyi örnekleyen uygulamalardan biri Türk Eğitim Sistemindeki Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarıdır.

TKY, yönetime ilişkin birçok ögenin bir arada ve bütünlük içinde kullanılması sonucunda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Tümüyle müşteri odaklı olup gelişen ve gelişmekte olan bu yaklaşım, çağdaş ve katılımcı bir yönetim anlayışını vurgulamaktadır (Kavrakoğlu, 1996; 9). Kurulusta sürekli geliştirme ve iyileştirmeyi öngörmekte olan TKY yaklaşımını müşterinin bugün ve geleceğe ilişkin beklentilerinin saptanarak, bunların tam ve ekonomik biçimde karşılanmasını amaçlar (Getsch-Davis, 1997; 2).

Buradaki müşteri hem dış hem de iç müşteridir. TKY, iç müşteri doyumundan hareketle dış müşteri doyumuna yönelerek yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu durumda iş doyum kavramının sorgulanmasını gündeme getirmiştir. Gereksinim karşılanma olarak da tanımlanabilecek olan doyum kavramı, TKY' de de içerik olarak iç müşteri doyumunu ile bütünleşmektedir. Bu nedenle TKY

uygulamaları, iş doyumunun önemini arttırır özelliği ile önemli hale gelmektedir. Kuramsal çerçevede daha önce açıklanan TKY uygulanan okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumuna nasıl yansıdığını belirleyebilmek için, bu çalışma çerçevesinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir

Bu araştırmada, çalışanların gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri çeşitli değişkenlere göre incelenmektedir. Araştırmada bu değişik etmenlerin belirlenmesi amacıyla 8 alt problem geliştirilmiştir. Bilgi toplam aracı olarak Kişisel Bilgi Anketi ve GKYD Anketi kullanılmıştır.

GKYD bizzat araştırmacı tarafından 2003/2004 öğretim yılında uygulanmıştır. Bu anketle elde edilen veriler eşit aralıklı ölçekle ölçüldüğünden ve araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri de sınıflamalı ölçekle ölçüldüğünden, verilerin bu niteliğinin uygun olarak, analizlerde, ortalama, tek yönlü varyans analizi, t testi, LSD testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

1. İlköğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin, gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri arasında, gereksinim hiyerarşisi alanlarına göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.
2. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD, onların cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
3. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD, onların kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
4. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD, onların yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
5. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD, onların mezun oldukları eğitim kurumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir.
6. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD, onların bulundukları okulda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
7. Görev yapılan ilçenin merkez ya da diğer ilçeler olma durumuna göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin GKYD anlamlı farklılık göstermemektedir.
8. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin mevcut durum ile beklenen durum arasında, GKYD, tüm gereksinim alanlarında anlamlı farklılık göstermektedir.

Tablo 21' de görüldüğü gibi kalite ödülüne aday ilköğretim okulunda çalışan Öğretmenlerin iş doyumu, kalite ödülüne aday olmayan ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin iş doyumundan daha yüksek çıkmıştır. Güvenlik alanında da $p < 0.04$ düzeyinde anlamlı farklılık gösterirken, kendini gerçekleştirme alanında $p < 0.02$ düzeyinde anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farklılık kalite ödülüne aday ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin lehine bir durumdur. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiyi Gösteren Modelde de insanın gereksinimlerinin önemli olduğu, kalite ödülüne aday olan okullarda bu durumların daha öne alındığı söylenebilir. Ayrıca TKY ' nin ciddiye alındığı okullarda çalışan öğretmenlerin kendini gerçekleştirme boyutunda daha olumlu algıladıkları ve bireyin sürekli gelişmesinin desteklenerek olumlu güdülendiği, iç müşterilere önem verildiği, bunlarında TKY' nin ilkeleri ve modellerle paralellik gösterdiği görülmektedir.

Önerilen model de, iş doyumunun bireysel ve örgütsel katkıları araştırmamızda yapılan araştırmalara dayandırılarak desteklenmiştir. Önerilen modelin TKY uygulamalarında örnek alınır ise daha başarılı sonuçlara gidileceği belirtilebilir.

Bütün bunlardan hareketle, okulda ister yönetim ve süreç, isterse insan ve ürüne ilişkin olsun TKY' nin gelişmesinde, izlenecek ilkeler açısından eğitim üst sistemine; bunların uygulanmasında ise, okul yönetimine önemli görevler düşmektedir. Bir kez, yönetimin bu konudaki görevi, başta öğretmenler olmak üzere, okulun bütün çalışanlarının başarı düzeylerini yükseltmelerine olanak verecek ortamsal koşulların oluşturulmasıdır. İkincisi ise, sistemin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalıştırılmasını sağlamaktır. Bu noktada, üst yönetimin okul yönetiminin okul süreçlerindeki rolünü geliştirici yönde yetki alanını genişletmesi gereği de burada vurgulanmalıdır. Diğer bir ifade ile gerçekten de TKY' yi ilgilendiren konularda karar yetkisi okula bırakılarak, hem TKY hem de bilgi toplumunun gerekleri açısından önem taşıdığı söylenebilir.

Yönetim, eğitimin kalitesinin sağlanmasında asıl sorumluluğun kendisinde olduğunu bilmeli ve TKY' ne ulaşmak için, okul yöneticisinin TKY felsefesini benimsemiş olması gerekir. Aynı biçimde, yönetici, eğitimin kalitesinin eğitim

hizmetlerinden iç ve dış müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerinin karşılanma düzeyine bağlı olduğunun da bilincinde olması gerekir. Bunların yanında yönetim (Cafoğlu, 1996; 127-128):

-Okulun amaç ve ilkeleri ile TKY konusunda öğretim kadrosunun bilinçlendirilmesi,

-öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve yenilemelerine olanak sağlayacak ortamların yaratılması, desteklenmesi,

-Her düzeydeki eğitim-öğretim etkinliklerinde bilimsel karar verme ve planlamanın etkin kılınması,

-Çağdaş bilgi ve teknolojilerin okul ortamına uygun düzenlenmesi

-Çalışanların sürekli gelişim konusunda güdülenmesi, takım çalışmalarının desteklenmesi

-Sorunların çözümünde sürekli iyileştirmelere taban oluşturmaları açısından sayısal yöntem ve göstergelerden olabildiği ölçüde yararlanılması yaklaşımlarını benimseyebilir.

Takdir edilme duygusu birçok haksızlıkları, hatta hiyerarşinin problemlerine bile katlanmayı kolaylaştırıcı unsur olmakla birlikte, kişinin var olma ihtiyacı, benliğindeki değerli olma, üstünlük sahibi olma duygularına dayanan bir motivasyon aracıdır. Yöneticilerin iç müşterileri başarımlar karşılığında psikolojik, sosyal ve maddi yönden takdir etmeleri faydalı olabilir.

İletişim organizasyonda mutlaka yerleştirilmesi gerekli olan en önemli unsurdur. Bunun için çeşitli etkinlikler düzenlemek, örneğin okul gazetesi ya da bülteni çıkartmak, yönetim el kitabı oluşturmak, takdir edilen çalışanların resim ya da isimlerinin sergilendiği panolar oluşturmak,çeşitli toplantılar ve kutlama birliktelikleri düzenleyerek organizasyondaki sevgi, saygı ve iletişim bağlarının güçlenmesini sağlayacaktır.

Verimli ve kaliteli bir iş gücü için eğitimin şart olduğu unutulmamalıdır. Bunun için organizasyondaki eğitim seviyesini yükseltmek için etkili ve periyodik hizmet içi eğitim ve kurslar düzenleyerek, işgörenlerin bu etkinliklere katılımı desteklenmelidir.

İletişim üçgeninde kurulması en zor oluşumlardan biri fonksiyonlar arası yatay iletişimidir. Bunu kurulmasına dikkat edilmeli ve desteklenmelidir.

Son olarak TKY konusunda Türkiye ve diğer ülkelerdeki geçiş modelleri ve uygulamaları incelenerek eğitim dokümanları hazırlanmalıdır. Ayrıca her düzeydeki TKY eğitimleri için TRT programlarından yararlanılabilir. Yine aynı düşünceden hareketle, TKY konusundaki beklentilerin araştırılması ve saptanması amaçlı olarak “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi” ana başlığı altında bir Milli Eğitim Şurası” düzenlenerek tüm eğitim öğretim kademeleri birimleri ile ilgili alt komisyonlar oluşturularak eğitimde kalitenin artırılmasına yönelik sorunlar ve çözüm yolları arayışı “Sosyal Paydaşlar ” ın katılımına açılabilir.



Gösteren Model

ÇEVRE

- Yasalar
- Sendikalar
- Hükümet politikaları
- Gelişen teknoloji
- Yönetmelikler, Eğitim Şuraları
- İç ve dış müşteriler
- Ekonomi
- Kalkınma Planları
- Y.Ö.K
- M.E.B
- Paydaşlar

İNSAN

- Gereksinimler
- Kariyer, iş güvenliği, sosyal olanaklar (Bireysel hedefler)
- Kişilik

TKY

ÖRGÜT

- Merkezi teşkilat
- Vizyon, misyon, amaç ve hedefler
- Örgüt kültürü
- Çalışma koşulları
- Yönetim Şekli
- İşin kendisi
- Liderlik tarzı
- İş Ortamı
- İletişim

- Müşteri odaklılık
- Tam katılım
- Sürekli gelişim
- Verilerle yönetim

İNSAN
İŞ DOYUMU

Bireysel	Örgütsel
• Bireysel verimlilik artar. • Bireysel güvence artar. • Motivasyon artar. • Yüksek uyum sağlanır. • Dayanışma ve işbirliği artar. • Yüksek moral artar. • Bireysel performans artar.	• Örgütsel verimlilik artar. • Örgütsel bağlılık artar. • Ekip çalışması artar. • İş birliği artar. • İşe devamsızlık azalır. • İş yaşam kalitesi artar. • Örgütsel bütünlük sağlanır.

Geri Bildirim

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

Açıklın, Aytaç. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi*. 2. Baskı. PegemYayıncılık: Ankara.

Akgül, Halil. (2002). *Verimli İnsan, Verimli Üretim*. 1. Baskı. BUSİAD Yayınları: İstanbul.

Aksu, Mualla. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. AnıYayıncılık: Ankara.

Aslan, Esra. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayınları Eğitim Dizisi: Ankara.

Aşan, Öznur. (2001). Motivasyon. Ed. Salih Güney. *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınları: Ankara.

Aydın, Mustafa. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Pegem Yayınları: Ankara.

Aydın, Mustafa. (1998). *Eğitim Yönetimi*. 5. Baskı. Hatiboğlu Yayınevi: Ankara.

Aydın, Mustafa. (1984). *Eğitimde Denetimsel Davranış*. Hatiboğlu Yayınevi. Ankara.

Aytaç, Serpil (1997). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları*. Epsilon Yayıncılık: İstanbul.

Aytürk, Nihat. (1990). *Yönetim Sanatı Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*. Emel Matbaacılık: Ankara.

Balcı, Ali. (2001). *Etkili Okul ve Okul Geliştirme*. 2. Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. İkinci Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Bandura, Albert. (1997). *Self- Efficacy The Exercise of Control*. W. H. Freeman and Company: USA.

Bartlet, R. Orrin. (1991). *An Evaluation Of Participate Managament: Effect of Group Decision-Making on Productivity and Job Satisfaction in a Satellite Ground Station*. The George Washington University.

Bartol, Robert A. And David C. Martin. (1991). *Management*. McGraw-Hill Inc.: Newyork.

Başaran, E. İbrahim. (2000). *Örgütsel Davranış*. Üçüncü Basım. Umut Yayım Dağıtım: Ankara.

Başaran, E. İbrahim. (1994). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi: Ankara.

Başaran, E. İbrahim. (1988). *Eğitim Yönetimi*. İkinci Bası. Gül Yayınevi: Ankara.

Baysal, Ayşe. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İşletme Fakültesi Yayınları: Beta – Basım – Yayın – Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Bilgen, Nihat. (1994). *Çağdaş Demokratik Eğitim*. Milli Eğitim Basımevi: İstanbul.

Bilgen, Nihat.(1994). *Çağdaş Demokratik Eğitim, Ders Geçme ve Kredi Uygulaması*. MEB: Ankara.

Bilgin, Nuri. (1991). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İkinci Basım. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları: İzmir.

Bilgin, Nuri. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. Sistem Yayıncılık: İzmir.

Bingöl, Dursun. (1998). *Personel Yönetimi*. Beta – Basım – Yayın – Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Budak, Gönül. (1996). *KOBİ' lerde Toplam Kalite Yönetimi*. DEÜ Yayınları: İzmir.

Burger, M. Jery. (1990). *Personality*. Second Edition. Wadsworth Publishing Company: USA.

Bursalıoğlu, Ziya. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Sekizinci Baskı. Pegem Yayınları: Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya. (2000). *Eğitimde Sistemi Anlamak ve Çözümlmek*. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Bursalıoğlu, Ziya. (1997). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Altıncı Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Cafoğlu, Zuhale. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını: İstanbul.

Can, Halil. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. 5. Basım. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Can, Halil. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. 6. Baskı. Siyasal Kitabevi: Ankara.

Chen, Yu. (1991). *Effect of Objective Job Stressors, Job Satisfaction Negative Mood and Negative Affectivity on Perceived Job Conditions.*(Ph.D.): Universty of South Florida.

Cherrington, David. (1991). *The Management of Human Resources*. Third Edition. Allyn & Bacon Inc.

Cohen, Frances Hesselbein Dou M.. (1999). *Liderden Lidere*. Çeviren: Salim Ateş, MESS Yayın No:318: İstanbul.

Cook, John D., Susan J.Hepword, Toby D. Wall, Peter B. Warr. (1981). *The Experience of Work, A. Compendium and Rewiew of 249 Measures And Their Use*. Acedemic Press Inc.: Orlando.

Çelik, Vehbi. (1995). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Kültür ve Kalite. 4. *Ulusal Kalite Kongresi*. Kalder Yayınları: İstanbul.

Çetin, Canan, Akın, Besim, Erol, Vedat.(1998). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Beta Yayınları: İstanbul.

Çetin, Canan, Akın, Besim, Erol, Vedat. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. 2. Basım, Beta Yayınları: İstanbul.

Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Anı Yayıncılık: Ankara.

Darwish, A., Yousef. (2000). *Organizational Commitment: A Madiator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non Western Country*. Jaurnal of Managenal Pyschology, vol. 15, Iss: 1.

Davis, Keith. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış*. Çeviren: Kemal Tosun ve Arkadaşları. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını. No: 98: İstanbul.

Dökmen, stn. (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık. Kişisel Gelişim Dizisi. Yayın No: 21.

Düren, Zeynep. (2000). *2000' li Yıllarda Yönetim*. Alfa Yayınları. Yönetim Dizisi. Yayın No: 692: İstanbul.

Drucker, F. Peter. (1996). *Gelecek İçin Yönetim 1990' lar ve Sonrası*. Çeviren: Fikret can. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Elma, Cevat ve Demir, Kamile. (2003). *Yönetimde ağdaş Yaklaşımlar*. 2. Baskı. Anı Yayıncılık: Ankara.

Ensari, Hoşcan. (2000). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. Sistem Yayıncılık. Eğitim Dizisi Kitabı. Yayın No: 217: İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İşletme Fakültesi Yayın No: 248: İstanbul.

Erdoğan, İlhan. (1997). *İşletmelerde Davranış*. Dönence Basım ve Yayın: İstanbul.

Eren, Erol. (1996). *Stratejik Yönetim*. Anadolu Üniversitesi AF Yayınları. Yayın No: 23: Eskişehir.

Eren, Erol. (2001). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Yedinci Baskı. Beta Basım –Yayım – Dağıtım A.ř. Yayın No : 402: İstanbul.

Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. 5. Bası. Beta Basım – Yayım – Dağıtım A.ř. Yayın No: 1067: İstanbul.

Ergün, Mustafa. (1996). *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarlarla İstatistik Uygulamaları, SPSS for Windows*. Ocak Yayınları. Eğitim Dizisi Yayın No: 2: Ankara.

Fieldman, Daniel C., Hugh j. Arnold.(1983). *Managing Individual and Group Behavior in Organization*. McGraw-Hill International Book Company: Aucland.

Fitz-Enz, Jac, Jack J. Phillips. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. Çeviri:Pınar Alp Dinç. Sistem Yayıncılık No: 278: İstanbul.

Gange, Robert M.Medsker, Karen L.(1996). *The Conditions Of Learninig: Training Applications*. Harcourt Brace Collage: USA.

Goetsch, D. L. And S. B. Davis. (9)*Total Quality Managament in Education*. S:3

Güney, Salih. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayıncılık: Ankara.

Hodgetts, Richard M.. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. İkinci Baskı. Çeviren: Canan Çetin, Esin Can Mutlu. Beta Basım – Yayım – Dağıtım A.Ş. Yayın No: 926: İstanbul.

Ivancevich, John M.. (1992). *Human Resource Management Foundations of Personel*. Richard D. Irwin: Inc.

İpekgil Doğan, Özlem ve Tütüncü, Özkan. (2003). *Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında ISO:9001:2000*. DEÜ Rektörlük Matbaası: İzmir.

Johns, Gari. (1992). *Organizational Behavior*. Third Edition. Harper Collins Publishers Inc.

James, T.J.Paul. (1996). *Total Quality Management An Introductory Text*. Prentice-Hall:Newyork.

Kalder, Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu. (1999). *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*. Kalder Yayın No:31: İstanbul.

Kavrakoğlu, İsmail. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kalder Yayınları: İstanbul.

Kavrakoğlu, İbrahim. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kalder Yayınları. Rekabetçi Yönetim Dizisi. Yayın No: 3.

Kaya, Yahya Kemal. (1993). *Eğitim Yönetimi*. Beşinci Baskı. Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti.: Ankara.

Kesici, Şahin. (2003). İş Motivasyonu. Editör: Hüseyin İzgar. *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya Eğitim Kitabevi Yayınları: 19: Konya.

Koçel, Tamer. (2001). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış*. 8. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.: İstanbul.

Kozlu, Cem. (1998). *Kurumsal Kültür*. Bilkom Yayınları: İstanbul.

Köksal, Özışıkoglu Hayal. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. Dünya Yayıncılık. Başvuru Kitapları Dizisi. Yayın No: 7: İstanbul.

Kuruşcu, Mehmet. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri*. IQ Kültür Sanat Yayıncılık. Araştırma İnceleme Dizisi. Yayın No: 50: İstanbul.

Lawler, Edward E. (1991). *Job Satisfaction and Expression of Emotion in Organizations, Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. s.108. Ed.Barry W. Staw. Maxwell McMillan INT. Editions: New York.

Leslie, Rue, Byars L. Lloyd. (1995). *Management:Skills and Application*. 1. editions: Chicago.İrwin.

Lukaszevski, M., Patricia. (1991). *A Stady of Gender Differences İn the Effect of Organizational Climate On Teachers Reporting of Mental Strain, School Rating, Job And Satisfaction (Ph. D):* Colombia Universty.

Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behavior*. 7. Basım. USA: McGraw-Hill Company. Literatür Yayınları.

Manzoni, Jean – François, Jean – Louis Barsoux. (1999). *İnsanları Yönetmek Başarısızlığa Koşullanma Sendromu*. Çeviren: Gündüz Bulut. Mess Yayınları. Yayın No: 307: İstanbul.

MEB. (1999). *MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu*. MEB Yayını: Ankara.

MEB. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Cilt 1- Cilt 2- Cilt 3. Meram EML Matbaası: Konya.

Morgan, Gareth. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çeviren: Gündüz Bulut. MESS Yayınları. Yayın No: 280: İstanbul.

Newby, J. Tmothy, Stepich, A. Donald, Lehman, d. James, Russell. (1996). *Instructional Tecnology For Teaching and Learning*. Prentice Hall, Simon & Schuster Company: USA

Newstorm, W. John, Davis, Keith. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. Nine Editions. McGraw-Hill Series In Management: New York.

Newstorm, W. John, Davis, Keith.(1989). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*. Eight Editions. McGraw-Hill Series In Management: New York.

Northcraft, B.Gregory, Neale, A. Margaret. (1990). *Organizational Behavior A Management Challenge*. The Dryden Pres: USA

Onaran, Oğuz. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Sevinç Matbaası: Ankara.

Özalp, İnan. (2000). *İşletme Yönetimi*. Birlik Ofset: Eskişehir.

Özalp, İnan, Koparal, Celil, Berberoğlu, Güneş. *Yönetim ve Organizasyon*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları. Yayın No: 15: Eskişehir.

Özdemir, Servet. (1996). *Eğitimde Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi*. Eğitim Yönetimi Dizisi. Yayın No:3. Güz Yayınları: Ankara.

Özdemir, Servet. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. 5. Baskı. Pegem Yayıncılık : Ankara.

Özden, Yüksel. (2000). *Eğitimde Yeni Değerler*. 3. Baskı. Pegem Yayıncılık: Ankara.

Özer, Kadir. (2003). *Gerçekçi Yönetişim*. Sistem Yayıncılık. Kişisel Başarı Dizisi No: 378: İstanbul.

Özkalp, Enver. (1983). *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*. İ.İ.B. Akademisi Yayınları. Yayın No:249/16:Eskişehir

Özkalp, Enver, Kirel, Çiğdem. (1999). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları. Yayın No: 11: Eskişehir.

Rue, Leslie W., Byars L. Lloyd. (1995). *Managament Skills and Application*. 1. Editions: Chicago.

Robbins, Stephan P.. (1989). *Organizational Behaviour*. Fourth Edition. Prentice Hall: New Jersey.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Tüz, Melek. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. 4. Baskı. Furkan Ofset Baskı: Bursa.

Sallis, E.. (1993). *Total Quality Management in Education*. Kogan Page: London.

Senge, Peter. (2002). *Beşinci Disiplin*. 9. Baskı. Çeviri : Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, YKY: İstanbul.

Steers, Richard M.. (1991). *Introduction to Organizational Behavior*. Fourth Edition. Harper Collins Publishers Inc.

Sümbüloğlu, Kadir, Sümbüloğlu, Vildan. (1994). *Biyoistatistik*. 6. Basım. Özdemir Yayıncılık: Ankara.

Şimşek, M. Şerif, Ekgemci, Tahir, Çelik, Adnan. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı. Adım Matbaacılık ve Ofset: Konya.

Şimşek, Mehmet. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. 3. Baskı. Alfa Yayınları. Yayın No: 77:İstanbul.

Tevrüz, Suna. (2002). *İşletmelerde Yönetmel Uygulamalar ve Eğitimler. Örgütte Kişisel Gelişim*. Nobel Yayınları: Ankara.

Tınar, Mustafa Yaşar. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. Birinci Baskı., Necdet Bükey A.Ş. Toktamışoğlu, Murat. (2001). *Kot Pantolonlu Yönetici*. Media Cat Kitapları: Ankara.

Yatkın, Ahmet. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Nobel yayın Dağıtım. Hukuk İşletme İktisat İletişim Dizisi. Yayın No: 491: Ankara.

Yenersoy, Gönül. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*. Rota Yayınları: İstanbul.

Weaver, Charles N.. (1997). *Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması*. Çeviren: Tuncay Birkan ve Osman Akınhay. Sistem Yayıncılık. Yayın No: 137: İstanbul.

Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. Çeviri: Vedat Üner, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi. No: 1. Rota Yayın Yapım Tanıtım: İstanbul.

TEZLER

Balcı, Ali. (1985). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktor Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Erbey, Handan. (1999). *İzmir Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Gereksinim Karşılama Yetersizliği Dereceleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, İzmir.

Kabadayı, Reşide. (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Kayıkçı, Kemal. (2004). *Milli Eğitim Bakanlığı Denetmenlerinin Denetim Alt Sisteminin Yapısal Sorunlarına İlişkin, Algıları ve İş Doyum Düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İzmir.

Paknadel Çetinkanat, Canan. (1995). *AÜBÜ ve ODTÜ' nin Öğretim Elemanlarının İş Doyumu*. Yayınlanmamış Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Bolu.

Paknadel Çetinkanat, Canan. (1988). *Örgütsel İklim ve İş Doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Ana Bilim Dalı, Ankara.

Tozkoparan Erdoğan, Güler. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımında İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların İş Doyumuna Etkisi ve Uygulama Sonuçlarına Yönelik Bölgesel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

Ulusoy, Tülin. (1993). *İşletmelerde İş Tatmini ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul.

DERGİLER ve MAKALELER

Aktan, Coşkun Can. (1999). Çağdaş Yönetim Anlayışı Toplam Kalite. *Yeni Türkiye*, 5(26).

Aydın, Ayhan. (1999). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünün Yönetim Sonuçları ve TKY Yaklaşımı. *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No: 289, Mart.

Bingöl, Dursun. (1999). TKY' nin Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Kurumsal ve Pratik Güçlükleri. *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi*. TODAİE Yayın No: 289, Mart.

Başkan, G. Atanur, A. Aydın. (2000). Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam KaliteYönetimi Anlayışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (51-55).

Bozkurt, Rıdvan. (2000). Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi *Verimlilik Dergisi*, 1, s. 45-48, Ankara.

Coşkun, Solmaz Duysak. (1998). Endüstriyel İlişkiler Evrimi İçinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri. *Mercek Dergisi*.

Conlin, Kelly. (1996). Employee Satisfaction Stil Key to Private Enterprise. *Boston Business Journal*, December, Vol: 16, Issue: 44.

Clark, Andrew E.. (1998). Measures of Job Satisfaction, What Makes a Good Job? Evidence From OECD Countries. *Labour Market and Social Policy-Occasional Papers*, No: 34, August.

Efelerli, Saim, A.Cüneyt Gerek. İbrahim Akgün, Ahmet Gökçimen. (1999). Kamu Yönetiminde Toplam Kalite. *Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi*, TODAİ Yayın No: 289, Mart.

Ferik, Funda. (2002). Öz-Yeterliliğe bağlı Olarak Personel Güçlendirme ve İş Tatmini, Örgüte Bağlılık, Personel Devri Arasındaki İlişkiler. *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Mart-Nisan , 4(23).

Human Recourses Dergisi. (1996). 1(2).Aralık

Karcıoğlu, Fatih. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İklimi. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.15 (3-4), s.285.

Kariyer Dünyası Dergisi, (1998)Ocak.

Kim, Pan S.. (1995). *Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector*. International Journal of Public Administration, 18(4), s: 677.

Knoop, Robert. (1995). Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment For Nurses. *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, Vol: 129, Issue: 6.

Locke, A. Edwin, Latham P. Gary. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light At The End Of The Tunnel. *American Psychological Society*. C.1 (4).

Özdemir, Servet. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 2. Basım, s. 213-222.

Özdemir, Servet. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (3), s: 33, Ankara.

Pearson, Roland. (1992). A Unitary Model of Job Motivation and Satisfaction. *The Human Resource Management*.

Schneider, Benjamin. (1994). HRM- A Service Perspective: Towards A Customer-Focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, Vol: 5, No:1.

Tınar, Mustafa Yaşar. (1997). Bilgi Toplumu ve Verimlilik. *Egevizyon*, Ocak.

Tınar, Mustafa Yaşar, Gürçay, Cemile, Demirbilek, Tunç. (1997). Bireysel İlg Odağı Olarak Çalışma Yaşamı. *Verimlilik Dergisi*.

Tok, Şükran. (2001). İlköğretim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (3-4), Ankara.

Tütüncü, Özkan. (2002). Seyahat Acentelerinde İş Tanımlama Ölçeği Kapsamında İş Doyumunun Ölçülmesi, İzmir İli Uygulaması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(2).

Tütüncü, Özkan ve Çiçek, Olgun. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırları İçinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acenteleri Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(4), s.124-129.

Tütüncü,Özkan. (2000). Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi. *DEU. SBE Dergisi*, 2(2), s.169-191.

Tütüncü, Özkan ve Kozak, Metin. (2005). An Investigation of Factors Affecting Job Satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, Vol:7. No:2.

Uluğ, Fevzi. (1999). Okul Sisteminde Toplam Kalite Yönetimi. *Kamu Yönetiminde Kalite 1.Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No: 289, Mart.

Wright, Nevan J. (1996). Creating Qality Culture. *Journal of General Management*, 21(3), s.19.

Yaşa, Fülâyet.(1999). Rekabettin Sırrı: İnsan. *Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi*, Temmuz

DİĞER KAYNAKLAR

TDK, *Türkçe Sözlük*. (1987). Dokuzuncu Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları: 549: Ankara.

MEB. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi CD' si. *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı*: Ankara.

Basık, F.O.. (1997). Eğitimde Toplam Kalitenin Yararları. *Ödüllü Kalite Makaleleri, Kalder*: İstanbul.

INTERNET KAYNAKLARI

1. <http://www.mylmz.net/yönetim/motivasyon/motivasyon.htm>, Erişim: 04.11.2003.
2. <http://unalsavaş.kolayweb.com/723381876215.html>, Erişim: Temmuz-Ağustos 2001.
3. <http://www.eğitimaku.edu.tr/motivasyon.doc>. Erişim: 12.8.2004.
4. <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/cigi/aralik2001/motivasyon/#>. Erişim: 14.09.2001.
5. <http://ingilish.com/tc3.htm>. Erişim: 12.02.2003.
6. <http://www.egemenlik-ulusundur.org/mezdan/ddirik2htm/>"Değişimin Tren(D)" ini yakalamak.Devlet Yönetiminde Toplam Kalite. Erişim: 06.12.1999.
7. www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale. 10.08.2002
8. <http://www.kulturdersanesi.com.tr/rehberlik/cal-023htm>. 04.11.2003
9. <http://luna.cas.usf.edu/~miles/spctout9.htm>. 03.06.2000
(Job Satisfaction and Organizational Commitment)

EKLER

**EK 1 : GEREKSİNİM KARŞILANMA YETERSİZLİĞİ
DERECELERİ ANKETİ**

ÖĞRETMENLERİN GEREKSİNİM KARŞILANMA YETERSİZLİĞİ ANKETİ

Değerli Meslektaşım,

Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yöneticiliği ve Yönetim Yüksek Lisans öğrencisiyim. Yüksek Lisans tez çalışması olarak öğretmenlerin çeşitli gereksinim alanlarında gösterdikleri doyum ya da doyumsuzluklar arasındaki ilişkiler konusunu seçtim.

Bu amaçla, hazırlamış bulunduğum elinizdeki anket, iki bölümden oluşmaktadır. Bölümlerden birinde, sizin belirli bireysel özellikleriniz, diğerinde ise çeşitli gereksinim alanlarında gösterdiğiniz doyum ya da doyumsuzluklar konularındaki görüşleriniz saptanmaya çalışılacaktır.

Ankette her bölümün başında, bu bölümdeki soruları nasıl cevaplayacağınız kısaca açıklanmaktadır. Cevaplarınızı bu açıklamaya göre vermeniz araştırmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

Araştırma bulgularının sağlıklı olması, büyük ölçüde anketteki sorulara vereceğiniz yanıtlara dayalı olduğundan, sorulara vereceğiniz yanıtlar gerçek ve eğilimlerinizi yansıtmalıdır.

Ankette toplanan bilgiler, yalnızca araştırmada kullanılacağından, adınız ve benzeri tanıtıcı bilgiler yazmanıza gerek yoktur.

Ankette yer alan soruların tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken önemi göstermenizi diler, ilgili yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yurdagül BULUT
D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
Toplam Kalite Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM A

Bu bölümde bireysel özelliklerinizin saptanması amaçlanmaktadır. Sizlere yöneltilen soruların altındaki seçeneklerden durumunuza en uygun olanın karşısına (X) işareti koyunuz. Birden fazla seçenek işaretlemeyiniz.

1. Cinsiyetiniz ?

() a. Kadın

(X) b. Erkek

2. Yaşınız ?

() a. 22 – 29

() b. 29 – 32

() c. 32 – 39

() d. 39 – 43

() e. 43 ve üzeri

3. Öğretmenlikte toplam çalışma süreniz ?

() a. 1 – 5 yıl

() b. 6 – 16 yıl

() c. 11- 15 yıl

() d. 16 ve üzeri yıl

4. Mezun olduğunuz okul türü ?

() a. İki Yıllık Eğitim Enstitüsü

() b. Üç Yıllık Eğitim Enstitüsü

() c. Üniversite (Lütfen Belirtiniz)

() d. Diğer (Lütfen Belirtiniz)

5. Halen çalışmakta olduğunuz okulda kaç yıldır bulunuyorsunuz ?

() a. 1 – 5 yıl

() b. 6 – 16 yıl

() c. 11- 15 yıl

() d. 16 ve üzeri yıl

6. Halen çalışmakta olduğunuz ilköğretim okulu nerede bulunuyor ?

() a. Merkez ilçelerde

() b. Diğer ilçelerde

BÖLÜM B

Bu bölüm çeşitli gereksinimlerinizin karşılanma dereceleri konusundaki görüşlerinizi saptamayı amaçlamaktadır. O nedenle, aşağıda bir öğretmenle ilgili olarak, okulda bulunması gereken ve istenen çeşitli konular sunulmaktadır. Sizce aşağıda belirtilen bu ideal konularda bir öğretmene ne kadar olanak verilmelidir? İstenen durumda ise belirtilen konularda gerçekte ne kadar olanağa sahip olduğunuzu düşünmektесiniz? Bunu belirtmeniz istenmektedir. Önemli olan bu konularda kendi durumunuzu nasıl gördüğünüzdür. Görüşlerinizi bu konuların karşısında yer alan 1 2 3 4 5 6 7 sayılarından birini işaretleyerek cevaplayınız.

Bir öğretmene okuldaki davranışlarda
serbestlik tanınmalıdır

(OLANAK DERECESELİ)

1 2 3 4 5 6 7

Şimdi bu soruyu birlikte cevaplayalım., Örnekteki gibi 7 sayısını işaretlemiş olalım. Bu durumda herhangi bir öğretmene okuldaki davranışlarında tamamen serbestlik tanınması görüşünde olduğumuz anlaşılacaktır. Birde 4 sayısını işaretlemiş olalım. Bu durumda öğretmenlere okuldaki davranışlarında oldukça (orta derecede) serbestlik verilmesi gerektiği görüşünde olduğunuz anlaşılacaktır. 1 sayısını işaretlersek, o zaman da öğretmenlere okuldaki davranışlarında çok az serbestlik verilmesi gerektiği görüşünde olduğunuz anlaşılacaktır. Unutmayalım siz sadece bir tek sayıyı işaretleyeceksiniz.

		En az		Orta dereceli			En çok	
		katılma düzeyi		katılma düzeyi			katılma düzeyi	
		1	2	3	4	5	6	7
1 Bir okulda öğretmen olarak görevli olma, kişiye çevresinde saygınlık (itibar) kazandırır.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
2 Herhangi bir kişi, bir okulda öğretmen olmaktan dolayı gurur duyabilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
3 Başkalarına çeşitli bakımlardan kolayca yardım edebilmesi için bir öğretmene gerekli olanaklar sağlanmalıdır.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
4 Okulda alınan tüm kararlara ilişkin olarak bir öğretmenin görüşlerini belirtmesine imkan verilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7

		En az katılma düzeyi		Orta dereceli katılma düzeyi			En çok katılma düzeyi	
		<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>	<u>7</u>
5 Bir okulda görevli öğretmen bağımsız düşünebilmeli ve bağımsız karar verebilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
6 Bir okulda görevli öğretmen her bakımdan güven içinde olmalıdır.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
7 Bir okulda görevli öğretmene görevini yaparken, tüm bilgi ve becerilerini kullanma imkanı verilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
8 Okulda görülecek işlerin hangi şekilde ve hangi yolla yapılması gerektiği konusunda öğretmenlerin görüşü alınmalıdır.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
9 Bir okulda görevli öğretmen, eğitim ve öğretim konularında gerekli gördüğü işleri ilgililere yaptırabilmelidir. (Kendini dinletebilmelidir.)	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
10 Bir okulda görevli öğretmene okuldaki herkes tarafından gereken saygı gösterilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7

		En az katılma düzeyi		Orta dereceli katılma düzeyi			En çok katılma düzeyi	
		1	2	3	4	5	6	7
11 Bir okulda görevli öğretmen, gerçekten önemli bir iş yaptığını ve bir işe yaradığını hissedebilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
12 Bir okulda görevli öğretmene, yakın arkadaşlıklar kurabilmesi ve arkadaş kazanabilmesi için gerekli olanaklar sağlanmalıdır.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7
13 Bir okulda görevli öğretmene, kendisini mesleğinde geliştirme, ilerleme ve öğrenme imkanı verilmelidir.	mevcut(gerçek)durum	1	2	3	4	5	6	7
	istenen (ideal) durum	1	2	3	4	5	6	7

EK 2 : CRONBACH ALFA KATSAYISI

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients 13 items

Alpha = ,9525 Standardized item alpha = ,9521



EK 3 : MADDE TEST KORELASYONU

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	Z1	-2,0167	1,4837	120,0
2.	Z2	-1,8750	1,5801	120,0
3.	Z3	-2,5417	1,7580	120,0
4.	Z4	-2,2833	1,7594	120,0
5.	Z5	-2,6250	1,8700	120,0
6.	Z6	-2,5417	1,8283	120,0
7.	Z7	-2,4333	1,6940	120,0
8.	Z8	-2,4417	1,7528	120,0
9.	Z9	-2,5750	1,8456	120,0
10.	Z10	-2,0250	1,6164	120,0
11.	Z11	-2,1917	1,6967	120,0
12.	Z12	-2,0417	1,6521	120,0
13.	Z13	-2,7500	1,7975	120,0

N of Cases = 120,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables			
	-30,3417	318,9159	17,8582	13			
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance	
	-2,3340	-2,7500	-1,8750	,8750	,6818	,0782	
Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance	
	2,9634	2,2014	3,4968	1,2954	1,5885	,1445	

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
Z1	-28,3250	284,6918	,6396	,5140	,9517
Z2	-28,4667	285,6291	,5765	,4834	,9533
Z3	-27,8000	277,8588	,6478	,4828	,9518
Z4	-28,0583	271,3159	,7678	,6232	,9485
Z5	-27,7167	268,4232	,7670	,6701	,9486
Z6	-27,8000	266,5983	,8203	,7294	,9469
Z7	-27,9083	268,7394	,8518	,7781	,9462
Z8	-27,9000	268,6622	,8211	,7344	,9470
Z9	-27,7667	265,2560	,8359	,7423	,9465
Z10	-28,3167	275,0754	,7689	,7348	,9485
Z11	-28,1500	270,9017	,8081	,7090	,9474
Z12	-28,3000	274,9008	,7536	,7173	,9489
Z13	-27,5917	268,5461	,8001	,7278	,9475