

KAMU SEKTÖRÜNDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: BİR KAMU KURUMUNDA AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

Onur ÇETİN*, Necdet ÖZÇAKAR**

Özet

TKY'nin özel sektör uygulamaları ile ilgili geniş bir literatür bulunmakla birlikte konunun kamu kuruluşlarındaki uygulamaları ile ilgili çalışma sayısı daha sınırlıdır. Ülkemizde kamu kuruluşlarındaki TKY uygulamaları ile ilgili çalışmalar sağlık ve eğitim sektörleri üzerine yoğunlaşmışlar, devlet dairelerindeki TKY uygulamaları ise daha az incelenmiştir. Bu çalışmada, ISO 9001 belgesine sahip bir kamu kurumunda TKY uygulamalarının hangi yoğunlukta gerçekleştirildiğinin çalışanların algılarına göre değerlendirilmesi amaçlanmıştır. TKY Deming felsefesine göre incelenmiştir. Sonuçlar, çalışanların algularının, kalite ile ilgili eğitim almış olup olmamalarına, kalite çalışmalarına katılmış olup olmamalarına ve demografik özelliklerine göre farklılaştığını göstermektedir.

Anahtar Sözcükler: Toplam Kalite Yönetimi, Kamu Sektörü, Kalite.

JEL Sınıflandırması: M11

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR: AN EMPIRICAL RESEARCH IN A PUBLIC AGENCY

Abstract

There is a wide literature regarding TQM applications in private sector; however research in the public sector are more limited. Research regarding TQM applications in public sector has focused on health and education sectors however research regarding other public institutions is rare. This research aims to determine the extent of TQM applications based on employees' perceptions in a public agency having ISO 9001 certification in Turkey. TQM is analyzed based on Deming's philosophy. Results indicate that employees' perceptions differentiate according to several factors such as demographic characteristics, having quality education and participating in quality practices.

Keywords: Total Quality Management, Public Sector, Quality.

JEL Classification: M11

* Arş. Grv. Dr., Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F., Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim dalı, onurcetin@trakya.edu.tr

** Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Üretim Anabilim dalı, necdet@istanbul.edu.tr

1. Giriş

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) özel sektörü olduğu kadar kamu sektörünü de etkisi altına almıştır. Kamu kuruluşları da günümüze dek TKY uygulamalarında önemli yol kat etmişlerdir. Tüm dünyada, özellikle gelişmiş ülkelerin kamu kurumlarında, TKY uygulamaları büyük bir hızla devam etmektedir. Kamu kurumlarındaki kalite ile ilgili çalışmalar ülkemizde de büyük bir hızla sürmektedir. Bu kurumlar gerek ISO belgelendirmesine sahip olarak gerekse TKY'yi resmi olarak uygulayarak kalite konusunda ilerlemek istemektedirler. Kamu kurumlarındaki bu uygulamalarını incelemeden önce TKY kavramına genel olarak değinmek gerekmektedir.

2. Literatür

2.1. Toplam Kalite Yönetimi

TKY; liderlik, sürekli gelişme, müşteri tatmini gibi çeşitli alt başlıklar veya çeşitli ilkeler veya yaklaşımlar ile ifade edilen bir bütündür. Bir görüşe göre, Toplam Kalite Yönetimin beş ilke ile karakterize edilmektedir. Bunlar; liderlik (yönetimin katılımı), müşteri ve çalışan odaklı olmak, gerçeklere odaklanmak, sürekli gelişme ve çalışanların katılımıdır¹. Başka bir görüşe göre TKY'nin, müşteri odaklılık, takım çalışması ve sürekli gelişme olmak üzere üç ilkesi bulunmaktadır². Kalite hareketinin öncüleri olan kalite gurularının kaliteyi sağlamak için önerdikleri ilkeler, yöntemler veya yol haritaları TKY'nin evriminde önemli rol oynadığı gibi, TKY kavramının oluşmasında ve yaygınlaşmasında da önemli katkı sağlamıştır. Deming'in 14 ilkesi, Juran'ın 10 basamaklı kalite geliştirme yöntemi, Feigenbaum'un Toplam Kalite Kontrol yaklaşımı, Crosby'nin 14 ilkesi bunlara örnek olarak verilebilir. Deming'in pek çok yaklaşımı sentezlemiş olması Deming temelli TKY yaklaşımının daha etkili ve yaygın olmasını sağlamıştır³. Anderson vd. (1994), Deming'in belirlediği 14 noktayı Delphi yöntemi ile analiz ederek 37 madde haline getirmiş ve bu maddeleri de vizyoner liderlik, iç ve dış işbirlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişme, çalışan tatmini ve müşteri tatmini olmak üzere yedi kriter altında toplamıştır. Çalışmada bu kriterler üzerinde durulacaktır. Bu kriterler ve açıklamaları aşağıdaki gibidir⁴:

1-Vizyoner Liderlik: Vizyonun netliği, uzun dönemli oryantasyon, katılımcı değişim, çalışanı yetkilendirmek, organizasyonel değişimi planlamak ve uygulamak.

2- İç ve Dış İşbirlikleri: Tedarikçi ilişkileri, tek tedarikçi, organizasyon içindeki işbirliği, takım çalışması, organizasyon çapında katılım, sistem yaklaşımı, korkunun yok edilmesi.

¹ Jens Dahlgaard ve diğerleri, **Fundamentals of Total Quality Mangement**, Taylor & Francis e-Library, 2007, s.7-8.

² James W. Dean-David E. Bowen, "Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development", **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, 1994.

³ James E. Swiss, "Adapting Total Quality Management to Governemnt", **Public Administration Review**, July/August Vol. 52, No. 4, 1992.

⁴ Anderson ve diğerleri, "A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method", **Academy of Management Review**, Vol. 19, No.3, 1994,s.480.

3- Öğrenme: Şirket çapında eğitim, temel bilgi, süreç bilgisi, eğitimsel gelişme, sürekli kendi kendine gelişme ve yönetsel öğrenme.

4- Süreç yönetimi: Süreçlerin yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım, kitlesel kontrolün azaltılması, tasarım kalitesi, istatistiksel süreç kontrolü, varyasyonun anlaşılması, sayısal kotaların yok edilmesi, amaçlarla yönetimin ortadan kaldırılması, personel liyakat değerlendirmesine bağlı ödül sisteminin ortadan kaldırılması, motivasyonun anlaşılması ve sağlanması, toplam maliyet muhasebesi.

5- Sürekli Gelişme: Ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli artan biçimde ve yenilikçi olarak geliştirilmesi.

6- Çalışan Tatmini: İş tatmini, işe bağlılık ve çalışanların organizasyonda çalışıyor olmaktan duydukları gurur.

7- Müşteri Tatmini: Müşteri odaklı yaklaşım.

Mevcut çalışmada bu kriterler üzerinde durularak Deming Yönetim Metodu açısından bir değerlendirme yapılacaktır.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Sektörü

Kalite hareketi 1980'li yıllardan sonra dünyada artan popülerliği ile birlikte imalat sektöründen hizmet sektörüne oradan da kamu kurumlarına doğru genişlemiştir⁵. TKY'nin bu genişlemesi sağlık kuruluşlarına, devlet dairelerine, kar amacı gütmeyen kuruluşlara ve eğitim kuruluşlarına doğru sürmüştür⁶. TKY, 1990'ların başlarında özellikle kamu sağlık kurumlarında gerek İngiltere'de gerekse ABD'de politika belirlemede etkili olmuştur^{7,8}. ABD'de ve Avrupa'da sağlık dışındaki kamu kurumlarında da kalite yönetimi uygulamaları güçlü bir biçimde desteklenmiştir. Amerika'da 1992 yılında yapılan bir çalışmaya göre kamu kuruluşlarının %68'inin TKY ile ilgili çaba sarf ettiği, kamu kuruluşu çalışanlarının %13'ünün de TKY çalışmaları içinde aktif olarak yer aldığı belirlenmiştir⁹. Balkan ülkelerinde AB'nin de etkisi ile 1995 yılı sonrası kamu sektöründe TKY uygulamaları ağırlık kazanmaya başlamıştır. Kamu kurumlarında TKY uygulamaları, geçtiğimiz yüzyılın sonu itibarı ile hem OECD hem de AB ülkelerinde yönetsel reform içinde yerini almıştır¹⁰.

⁵ George A. Boyne-Richard M. Walker, *Total Quality Management and Performance, Public Performance and Management Review*, Vol. 26 No. 2, 2002, s. 394.

⁶ Richard J. Hackman-Ruth Wageman, R., "Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues", *Administrative Science Quarterly*, 40, 1995,s. 309.

⁷ Colin Morgan- Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector*, Open University Press, USA, 1994, s.42.

⁸ Arnold D. Kalunzy, Curtis P. McLaughlin, Kit Simpson, "Applying Total Quality Management Concepts to Public Health Organizations", *Public Health Reports*, May-June, Vol. 107, No. 3, 1992.

⁹ Vincent K. Omachonu- Joel E. Ross, *Principles of Total Quality*, Üçüncü basım, USA, CRC Press, Taylor & Francis e-Library, 2005. s. 13.

¹⁰ Ani Mateu-Carmen Savulescu, "Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management in the Public Administrations of Balkan States", *European Union Member States Theoretical and Applied Economics* Vol.XVIII, 33, 556, 2011, s.42-43.

TKY'nin hizmet sektörüne uygun olup olmadığı konusunda farklı sonuçlar veren çalışmalar vardır. Örneğin, TKY'nin hizmet sektöründe imalat sektörüne göre daha başarısız sonuçlar verdiğini belirten çalışmalar bulunmakta iken¹¹, bunun yanında imalat ve hizmet sektörleri arasında TKY uygulamaları ve performans ilişkisi açısından bir farklılık olmadığını belirten çalışmalar da bulunmaktadır¹².

TKY'nin kamu kurumlarında uygulanması arttıkça, TKY'nin hizmet sektörüne uygunluğunun yanında, kamu sektörüne uygunluğu konusunda da tartışmalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Morgan ve Murgatroyd (1994) TKY nin kamu sektörünün doğasından ve çalışma kültüründen kaynaklanan nedenler ile başarılı bir şekilde uygulanamayacağını belirtmektedir¹³. Bu görüşü destekler şekilde, TKY'nin kamu sektöründe uygulanması önünde ekonomik kontrol, politik güç ve grup etkileri ve örgüt kültürü gibi engellerin olduğundan bahsedilmektedir¹⁴. Swiss (1992) ortodoks TKY olarak tanımladığı Deming'in TKY anlayışının kamu sektöründe uygulanması konusunda bazı önemli problemler olduğunu fakat TKY'nin kamu sektörünün yapısına uyacak şekilde modifiye edilmesi halinde kamu sektöründe başarılı bir şekilde uygulanacağını belirtmektedir. Bu problemler; TKY'nin hizmetler için iyi modifiye edilmemiş olması, kamu sektöründe müşteri tanımının belirsiz olması ve kamu kültüründen kaynaklanan, üst yöneticilerin değişme hızının yüksek olması gibi problemler olarak sıralanabilir¹⁵. Rago'ya (1995) göre ise, TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasında asıl problemler, kamu sektörünün politik kültürü ve kamudan hizmet alan sınırsız sayıda müşteri olmasıdır¹⁶. Boyne ve Walker (2002) ise kamu sektöründe TKY uygulamaları ile ilgili performans ölçütleri koymanın güçlüğünden bahsetmektedir¹⁷. Bunun yanında bazı araştırmalar çalışanların TKY'yi ideolojik veya gereksiz bularak uygulamalarına karşı direndiği ve ortadan kaldırmak istediği de ortaya koymuştur¹⁸. Bu nedenle, TKY'nin uygulanabilirliğinde çalışanların algılamaları ve değerlendirmeleri de TKY'nin başarısı açısından önemlidir.

Bu tartışmalara paralel olarak kamu sektöründe TKY uygulama stratejisini¹⁹, farklı ülkelerdeki uygulamaların karşılaştırılmasını²⁰, kamu kuruluşlarında çalışanla-

¹¹ Boyne-Walker, **a.g.m.**

¹² Daniel Prajogo, "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between manufacturing and service firms", **International Journal of Service Industry Management**, 16-3, 2005.

¹³ Morgan- Murgatroyd, **a.g.m.**

¹⁴ Ole N. Madsen, "Public Enterprise and Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 2, 165, 1995.

¹⁵ Swiss, **a.g.m.**

¹⁶ William V. Rago, Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View, **Public Administration Review**, Vol.54, No.1, 1994.

¹⁷ Boyne-Walker, **a.g.m.**

¹⁸ T. Powell, "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study", **Strategic Management Journal**, Vol.16, 1995.

¹⁹ Jonathan West ve diğerleri, "Implementing TQM in Local Government: The Leadership Challenge", **Public Productivity & Management Reiew**, 17-2, 1993, s. 175.

²⁰ P. Carayon ve diğerleri, "Total Quality Management in the Public Sector, A Comparison between the USA and France", **Proceedings of the IEA HFES**, 2000.

rın TKY'ye bağlılığını²¹, kamu kuruluşlarında TKY performans ilişkisini^{22,23}, kamu kuruluşlarında TKY'nin çalışanların tatmini ve sadakati üzerine etkisini²⁴ inceleyen çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Ülkemizde kamu kurumlarında TKY çalışmaları 1990'lı yıllardan sonra başlamıştır. Kamu kuruluşlarında TKY uygulanması konusundaki çalışmalar sağlık ve eğitim sektörleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Eğitim ve Sağlık sektörleri haricindeki kamu kuruluşlarında çalışanların TKY konusundaki değerlendirmeleri ile ilgili çalışmalar ise sınırlıdır. Konuyu inceleyen çalışmalara örnek olarak; iki bakanlık çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma²⁵ ve kamu sektörü çalışanlarının TKY uygulamaları konusundaki değerlendirmelerinin incelediği bir araştırma verilebilir²⁶.

2.3. ISO Belgelendirmesi veTKY

ISO belgelendirmesi ve TKY ilişkisini araştıran pek çok çalışma bulunmaktadır ve ISO 9000 ve ISO 9001 kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin TKY'ye giden yolda bir basamak olduğu belirtilmektedir. Malezya'da yapılan bir araştırmaya göre ISO 9000 standardı ile ilgili çalışmalar, TKY'ye ulaşacak olan bir süreç olarak düşünülmektedir²⁷. Yunanistan'da yapılan bir çalışmada elde edilen bulgular da ISO belgelendirmesinin TKY için iyi bir basamak olduğu hipotezini desteklemektedir²⁸. Yunanistan'da gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise ISO belgesine sahip işletmelerin çoğunluğunun ileride TKY'ye geçmeyi planladıkları ve mevcut durumda da bazı TKY uygulamalarını gerçekleştirdikleri belirtilmiştir²⁹. ABD'de gerçekleştirilen bir

²¹ Evan Berman- Jonathan West, "TQM in American Cities: Hypothesis Regarding Commitment and Impact", **Journal of Public Administration, Research & Theory**, 5-2, 1995.

²² Arvinder P. Loomba- Micheal S. Spencer, "A model for Instutioalizing TQM in a State Government Agency", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 14, Issue 8, 1997.

²³ Rodney Mc Adam ve diğerleri, "Sustaining quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 19, Iss. 5, 2002.

²⁴ C. C. Chang ve diğerleri, "The effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in government", **Total Quality Management and Business Excellence**, 21-12, 2010.

²⁵ Y.Üstüner, S. Coşkun, "Quality Management in the Türkich Public Sector: A survey", **Public Administration Development**, 24, 2004.

²⁶ N. Özçakar, Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi, **İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:39, Sayı: 1, 2010, s.106-124.

²⁷ Lee Peng Tan, Lim-Teck Gilbert, "ISO 9000: The answer for total quality management implementation?The Malasian case", **Total Quality Management**, 12,2, 2001.

²⁸ Katerina D. Gotzamani, Ypatia D. Theodorakioglu, George D. Tsiotras, "A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series' contribution towards TQM in Greek industry", **The TQM Magazine**, Vol. 18, No.1, 2006.

²⁹ Christos V. Fotopoulos, Evangelos L. Psomas, Fotis K. Vouzas, "Investigating total quality

araştırmada ise, ISO 9000 ile TKY arasında güçlü bir ilişki gözlemlenmiş, ISO 9000 ile ilgili çabaların ve faaliyetlerin TKY uygulamalarını geliştirdiği belirtilerek, ISO 9000'in TKY için iyi bir adım olacağı iddiasının bu bulgu ile desteklediği belirtilmiştir³⁰. Türkiye'de yapılan bir araştırma ise ISO 9001 belgeli işletmelerin olgun olmasa bile, TKY uygulamalarını benimsemeye ilerleme kaydettikleri ortaya konmuştur³¹.

3. Araştırma

Araştırma Genel Müdürlük seviyesindeki bir kamu kuruluşunda çalışanlar arasında gerçekleştirilmiştir. Kurumda genel müdüre bağlı olan bir Kalite Yönetim Departmanı bulunmaktadır. Kurum ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi (KYS) belgesine sahiptir ve kalite ile ilgili çalışmalar yapılmakta ve eğitimler verilmektedir. Genel olarak, ISO 9001 belgesine sahip olan firmaların TKY ile ilgili bir adım attığı, TKY uygulamalarının tümünü olmasa da bir kısmını gerçekleştiriyor olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle araştırma yapılan kurumda TKY resmi olarak uygulanmasa da kalite yönetimi uygulamalarının içinde TKY uygulamalarının bir kısmının gerçekleştirildiği düşünülmektedir. Gerek KYS uygulanması, gerekse kalite ile ilgili eğitimler verilip çalışmalar yapılması kurumda çalışanların kalite ve TKY kavramları ile ilgili gerekli ölçüde bilgi sahibi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın konusu bir kamu kurumundaki işleyişin ve uygulamaların çalışanların algılamalarına göre, Deming Yönetim Metodu açısından değerlendirilmesidir.

3.1. Araştırmanın Amaçları

Araştırmanın ilk amacı; kurumdaki mevcut uygulamaların ve işleyişin incelemesi, ne ölçüde Deming Yönetim Metodu ile uyduğunun çalışanların algılamalarına göre değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerin katılımcıların hangi özelliklerine göre farklılaştığının analiz edilmesidir.

Literatürde TKY uygulamaları ile ilgili sıkıntılardan birisinin, TKY'yi ideolojik ve gereksiz görmek ve buna bağlı oluşan direniş olduğundan bahsedilmiştir³². Bu kamu kurumunda TKY'nin ileriki yıllarda resmi olarak uygulanabileceği düşünüldüğünde, çalışanların TKY ile ilgili algılamalarının belirlenmesi de önemlidir. Çalışanların, TKY'yi iyi hizmet verebilmek için gerekli görüp görmemeleri ile ilgili değerlendirmelerinin ve bu değerlendirmelerin ilgili olduğu konuların analizi araştırmanın ikinci amacıdır.

İlk amaç ölçüsünde, çalışanların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamalarının, demografik özelliklerine ve kurumda çalışma sürelerine göre değişip değişmediği incelenmiştir. Buna göre H₁, H₂ ve H₃ oluşturulmuştur.

management practice's inter-relationships in ISO 9001: 2000 certified organizations”, **Total Quality Management**, Vol. 21, No.5, May, 2010.

³⁰ S. Bruce Han, Shaw K. Chen, “The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance, **Journal of Business and Economic Studies**, Vol. 13., No. 2, Fall, 2007.

³¹ Tülay İlhan Nas, “ISO 9001: 2000 belgesi TKY Uygulamaları için bir adım mı?”, **TİSK Akademi**, 2013/1.

³² Powell, a.g.m.

H₁: Cinsiyetlerine göre farklı gruplarda bulunan katılımcıların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamaları bakımından aralarında %5 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Eğitim seviyesine göre farklı gruplardaki katılımcıların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamaları bakımından aralarında %5 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Kurum içinde çalışma tecrübelerine göre farklı gruplarda yer alan katılımcıların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamaları bakımından aralarında %5 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık vardır.

TKY konusunda eğitim alıp almamış olmanın ve kalite konularındaki çalışmalara katılıp katılmamış olmanın, kurumdaki işleyiş ve uygulamaların algılanmasında bir farklılığa sebep olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle H₄ ve H₅ oluşturulmuştur.

H₄: Kurumda TKY konusunda eğitim alıp almamış olmaya göre farklı gruplarda bulunan katılımcıların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamaları bakımından aralarında %5 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Kurumun kalite konusundaki çalışmalara katılıp katılmamış olmaya göre farklı gruplarda bulunan katılımcıların kurumdaki işleyiş ve uygulamalar ile ilgili algılamaları bakımından aralarında %5 önem düzeyinde istatistikî olarak anlamlı bir farklılık vardır.

İkinci amaç ölçüsünde, çalışanların, TKY'yi iyi hizmet verebilmek için gerekli görüp görmemeleri ile ilgili değerlendirmelerinin ve bu değerlendirmelerin ilgili olduğu konuların analizi için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₆: Kalite ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olarak algılamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli algılamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ülkemizde sağlık ve eğitim sektörü hariç olmak üzere kamu kurumlarında TKY uygulamalarının ampirik olarak incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Ülkemizde TKY'yi Deming felsefesine göre ele alarak ISO 9001 belgelendirmesine sahip kamu kurumlarında yapılmış olan ampirik çalışma eksikliği dikkate alındığında, mevcut çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2.Araştırma Yöntemi

Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Kapalı zarf içinde verilen anket formları tekrar kapalı zarf içinde toplanmıştır. Toplam çalışan sayısı 2170 olan kurumda tesadüfi olarak seçilen 385 kişiye anket yapılmıştır. Örnek büyüklüğünü belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır³³.

$$n = \left(\frac{z\sqrt{pq}}{e} \right)^2$$

³³ Necmi Gürsakal, **Çıkarımsal İstatistik**, Dora Yayınları, Bursa, 2013, s.44.

Formülde n ; örnek büyüklüğünü, p ;örneklem oranı, z ; Z tablo değerini, e ; hata payını göstermektedir. Burada %95 güven düzeyi için Z tablo değeri 1,96, hata payı %5 ve pq çarpımını en büyükleyecek şekilde $p=0,5$ ve $q=0,5$ alınırsa $n=384,16$ elde edilecektir. Kurumda çalışan sayısı toplam 2170'tir. Böylelikle %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile toplam 385 kişi anket cevaplayıcısı olarak tesadüfi olarak seçilmiştir. Anket formlarından 76 adedi geri dönmemiş, 31 adedi kullanılmamış ve çalışma 278 adet anket ile gerçekleştirilmiştir ve böylelikle çalışmada %6 hata payı ile çalışılmıştır. Veriler SPSS 13 paket programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ilk amacını gerçekleştirmek üzere oluşturulan ilk bölümü TKY faaliyetlerini içeren ölçekten oluşmaktadır ve bu ölçek Granzol ve Gershon'un (1998) çalışmasından alınmıştır³⁴. Yazarlar çalışmalarında, Anderson vd.'nin (1994) Deming Yönetim Metodu olarak isimlendirdiği modelindeki yedi kriteri ve kriterler altındaki maddeleri olarak bir ölçek haline getirmişlerdir. Ölçekteki değişkenler; liderlik, sürekli gelişme, çalışan tatmini, öğrenme, süreç yönetimi, işbirlikleri ve müşteri odaklılıktır. Ölçeğin önemli bir özelliği de hem özel kurumlar hem de kamu kurumları için kullanılabilirlik şeklinde hazırlanmış olmasıdır³⁵. Çalışmanın yapılacağı kamu kurumu kalite yöneticileri ile görüşülerek, bazı maddeler çıkarılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, kurumda KYS uygulanması ve kalite ile ilgili eğitimler verilip çalışmalar yapılması kurumda çalışanların kalite ve TKY ile ilgili gerekli ölçüde bilgi sahibi olduğunu göstermektedir. Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan maddelerden 5 tanesi liderlik (1-2-3-4-5), 3 tanesi sürekli gelişme (6-7-8), 5 tanesi çalışan tatmini (9-10-11-12-13), 5 tanesi eğitim-öğrenme (14-15-16-17-18), 4 tanesi süreç yönetimi (19-20-21-22), 8 tanesi işbirlikleri (23,24,25,26,27,28,29,30) ve 4 tanesi müşteri odaklılık (31,32,33,34) ile ilgilidir. Ölçekte iki yanda kesinlikle katılmıyorum, ve kesinlikle katılıyorum ifadeleri, ortada ise ne katılıyorum ne katılmıyorum ifadesi yer almaktadır. Orta noktanın sağında ve solunda birbirine eşit uzaklıkta onar adet kutucuk, her kutucukta sayılar bulunmaktadır. Bu sayılar katılma veya katılmama derecesini belirtmektedir. Kesinlikle katılıyorum +10, kesinlikle katılmıyorum -10 olarak belirtilmiştir. Orta noktanın sağındaki sayılar katılma durumunu belirtip (1)'den (10)'a kadar iken, solundaki sayılar katılmama durumunu belirtip (-1)'den (-10)'a kadardır. Buna göre cevaplayan kişi, katılma veya katılmama durumuna en uygun kutucuğu işaretlemektedir. Böylece aralıklı bir ölçek oluşturulmuştur. Anket formunun ikinci bölümü çalışanların TKY'ye ne kadar yakın olduklarını ve TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadıklarını belirlemeye yönelik üç adet maddeden oluşmaktadır. Maddeler 2.1., 2.2. ve 2.3. şeklinde Tablo 3.5.'de görülmektedir ve bu çalışmanın yazarları tarafından hazırlanmıştır. Anket formunun üçüncü bölümü demografik özellikler ile ilgili soruları içermektedir.

3.3. Bulgular

Tablo 3.1.'de demografik özellikler görülmektedir. Tablo 3.1.'e göre katılımcıların %88,1'i bayan, %11,9'u erkektir. Katılımcıların %7,2'si önlisans mezunu,

³⁴ Grandzol-Gershon, a.g.m.

³⁵ Anderson ve diğerleri, a.g.m.

%59,3'ü lisans mezunu, %6,5'i ise lisansüstü mezundur. Böylelikle toplamda katılımcıların %73'ünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Frekans (%)	Frekans Kümülatif (%)
Cinsiyet	Bayan	33	%11,9	%11,9
	Erkek	245	%88,1	%100
Yaş	21-30	11	%4	%4
	31-40	167	%60	%64
	41-50	85	%30,6	%94,6
	51-60	15	%5,4	%100
Eğitim	İlköğretim	8	%2,9	%2,9
	Lise	67	%24,1	%27
	Önlisans	20	%7,2	%34,2
	Lisans	165	%59,3	%93,5
	Lisansüstü	18	%6,5	%100
Tecrübe	1-10 yıl	65	%23,4	%23,4
	11-20yıl	180	%64,7	%88,1
	21-30 yıl	33	%11,9	%100

3.3.1. Faktör Analizi

Faktör analizinin ön koşullarından olan KMO değeri 0,924 ile istenen değer olan 0,50'in üzerinde bulunmuştur. Aynı şekilde Barlett test değeri anlamlı olarak bulunmuştur ($p= 0,000$). Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için 34 maddeden oluşan ölçeğin cronbach α değeri analiz edilmiş ve 0,942 olarak bulunmuştur. Varimax rotasyonu ile uygulanan Faktör analizi sonucunda 6 adet faktör oluşmuştur ve bu faktörlerin toplam varyansın %62,1'ini açıkladığı görülmüştür. Her maddenin ortak varyans değeri ve faktör yükü incelenmiştir. Ortak varyans değerleri 0,5'ten küçük olan maddelerin yeterli açıklayıcılığı olmadığı belirtilmektedir. Ortak varyans değerleri düşük olan maddeler bulunduğu bu maddelerin yok sayılması veya tek tek analizden çıkarılarak analizin tekrarlanması önerilmektedir³⁶. Ortak varyans değerleri 0,5'in altında olan 4 madde (2, 10, 23 ve 34) gözlenmiştir. Ortak varyans değerleri 0,5'in altında olan 4 maddenin faktör yüklerinin de 0,5'in altında olduğu gözlenmiştir. Bahsi geçen dört madde analizden tek tek çıkarılarak denenmiş ve bu maddelerin ortak varyans değerlerinin 0,5'in üzerine çıkmadığı görülmüştür. Bu dört madde analizden çıkarılarak varimax rotasyonu ile faktör analizi sonucunda ortak varyans değeri 0,5'in altında veya faktör yükü 0,5'in altında olan madde yoktur.

³⁶ J.F., Hair ve diğerleri, **Multivariate Data Analysis**, 5. Basım, New Jersey, Prentice Hall,1998, s.113.

Tablo 3.2: Faktör Analizi

	Faktör Yükleri					
	1	2	3	4	5	6
12- İşle ilgili duyulan gurur 1	0,723	0,325				
21- Kotaların eliminasyonu	0,715					
13- İşle ilgili duyulan gurur 2	0,699			0,352		
4- İşgöreni yetkilendirme	0,696					
11- İşe bağlılık	0,688					
21- Kotaların eliminasyonu	0,635					
3- Katılımcı değişim	0,614		0,302			
28- Sistem yaklaşımı	0,588	0,381		0,304		
1- Vizyonun netliği	0,510		0,428			
5- Değişimi planlamak ve uygulamak	0,505		0,413			
31- Müşteri odaklılık 1		0,823				
33- Müşteri odaklılık 3		0,791				
19- Hataları önleme yaklaşımı		0,742				
20- Tasarım ve hizmet kalitesi	0,319	0,717				
32- Müşteri odaklılık 2		0,644	0,374	0,301		
30- Korkunun yok edilmesi ve güven2	0,367	0,603		0,315		
24- Tek tedarikçi ve ürün/hizmet kalitesi		0,595		0,345		
8- İspat edilen gelişmeler 2	0,316		0,773			
7- İspat edilen gelişmeler 1		0,379	0,764			
6- Sürekli gelişme 1		0,552	0,592			
17- Sürekli bireysel gelişme				0,805		
14-Kurum genelinde eğitim		0,302		0,693		
18- Yönetimsel öğrenme	0,306	0,346		0,621		
25- Ekip çalışması					0,754	
27- Organizasyon çapında katılım					0,741	
26- Organizasyon içindeki işbirliği					0,736	
29- Korkunun yok edilmesi ve güven1					0,564	
15-Çalışanın temel bilgisi						0,791
16- Süreç bilgisi						0,674
9- İş tatmini						0,658
Faktörün Açıkladığı Varyans (%)	17,60	16,80	8,60	8,40	8,20	6,20

Ölçeğin Faktör Analizine uygunluğu incelenmiştir KMO değeri 0,928 olarak bulunmuş ve Barlett testinin değeri de anlamlı bulunmuştur ($p= 0,000$). Analiz sonucunda altı adet faktör elde edilmiştir ve faktörler toplam varyansın %65,8'ini açıklamaktadırlar. Faktör Analizi sonucu Tablo 3.2.'de görülmektedir. Tablo 3.2.'de 0,3'ün altındaki faktör yüklerine yer verilmemiştir.

Ölçeğin güvenilirlik değeri Cronbach α değeri ile analiz edilmiştir. Ölçeğin tümünün ve ayrı ayrı her bir faktörün Cronbach α değerinin 0,70'den yüksek olması beklenmektedir³⁷. Ölçeğin tümünün Cronbach α değeri 0,941 olarak bulunmuştur.

³⁷ Hair ve diğerleri, a.g.k., s.129.

Ayrıca her faktör altında kalan maddelerin güvenilirliği incelenmiştir. İlk faktörün Cronbach α değeri 0,915, ikinci faktörün Cronbach α değeri 0,907, üçüncü faktörün Cronbach α değeri 0,871, dördüncü faktörün Cronbach α değeri 0,815, beşinci faktörün Cronbach α değeri 0,746 ve son olarak altıncı faktörün Cronbach α değeri ise 0,660 olarak bulunmuştur.

İlk faktör toplam varyansın % 17,6'sını açıklamaktadır. Bu faktör “çalışan tatmini ve liderlik” olarak adlandırılmıştır. Toplam varyansın % 16,8'sini açıklayan ikinci faktör “müşteri odaklılık ve kalite” olarak adlandırılmıştır. “Sürekli gelişme” olarak isimlendirilen üçüncü faktör toplam varyansın % 8,6'sını açıklamaktadır. Toplam varyansın % 8,4'ünü açıklayan dördüncü faktör “eğitim” olarak isimlendirilmiştir. Beşinci faktör “iç işbirlikleri” olarak adlandırılmıştır ve toplam varyansın % 8,2'sini açıklamaktadır. Altıncı faktör toplam varyansın % 6,2'ünü açıklamaktadır. Bu faktör “çalışanın bilgisi ve iş tatmini” olarak adlandırılmıştır.

Faktör analizi sonrası yapılacak diğer analizler için faktör skorları veya aynı faktör altındaki maddelerin aritmetik ortalamaları yeni değişkenler olarak kullanılabilir³⁸. Aynı faktör altındaki maddelerin aritmetik ortalaması alınarak yeni değişkenler olan faktörleri temsil eden değerler oluşturulmuştur. Faktörlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3.3'te görülmektedir. Kodlamada negatif sayılar kullanılmamış, kesinlikle katılmıyorum:1, ne katılıyorum ne katılmıyorum:11, kesinlikle katılıyorum:21 şeklinde kodlanmıştır. Böylece orta nokta 11 olmaktadır. Buna göre ortalaması, orta nokta 11 ile 21 arasında olan ve 21'e daha yakın olan eden faktörler sırası ile sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve kalite ve eğitim olarak sıralanabilir. Bu faktörlerin temsil ettiği uygulamaların yoğun olarak gerçekleştirildiği düşünülebilir. Sürekli gelişme, müşteri odaklılık ve kalite ve eğitim faktörleri ile ilgili uygulamaların tam olarak olmasa da önemli ölçüde gerçekleştirildiği düşünülebilir.

Tablo 3.3: Faktörler için Tanımlayıcı İstatistikler

Faktör	N	Ortalama	Standart Sapma
Çalışan tatmini ve liderlik	278	13,379	4,683
Müşteri odaklılık ve kalite	278	16,487	4,009
Sürekli gelişme	278	17,225	3,874
Eğitim	278	15,299	4,834
İç işbirlikleri	278	10,886	5,023
Çalışanın bilgisi ve iş tatmini	278	11,926	5,272

Faktör analizi sonunda faktörler liderlik, iç ve dış işbirlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişme, çalışan tatmini ve müşteri tatmini olarak beklenmektedir. Böylelikle elde edilen faktörlerin ölçek formundaki değişkenler ile birebir eşleşmediği görülmemekle birlikte, liderlik çalışan tatmini ile, müşteri odaklılık kalite ile aynı faktör içinde yer almıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri uygun olmasına ve faktör analizi için gereken ön koşulları sağlamasına rağmen, beklenen faktörler tam olarak elde edilemediği görülmüştür.

³⁸ Hair ve diğerleri, a.g.k., s.129.

Çalışan tatmini ve liderlik faktörü bahsedilen ilk üç faktöre göre daha düşük ortalamaya sahip olmakla birlikte, bu faktörün ortalaması orta noktadan yüksek olduğundan bu uygulamaların da az da olsa gerçekleştirildiği söylenebilir. Liderlik altındaki maddelerden katılımcı değişim, iş göreni yetkilendirme, değişimi planlamak ve uygulamak gibi uygulamalar kamu sektörünün kendine has yapısı nedeni ile gerçekleştirilemeyebilir. Deming Yönetim Metodunda çalışan tatmininin üç alt ögesi bulunmaktadır. Bunlar; iş tatmini, işe bağlılık ve iş ile ilgili duyulan gururdur. Çalışan tatmininin son iki ögesi liderlik ile aynı faktör altında yer almıştır. Kamu sektöründe işle ilgili duyulan gurur ve işe bağlılık ta kamunun yapısından kaynaklanan nedenler ile düşük olabilir. Benzer durum çalışanın bilgisi ve iş tatmini faktörü altındaki uygulamalar için de geçerlidir. Kamu kurumlarındaki işleyiş ve uygulamalar, iş tanımları, yükselme ve değişiklikler kanun ve yönetmelikler ile belirlendiğinden iş tatmini konusunda yapılacaklar sınırlı kalabilmektedir. Çalışanın bilgisi ve iş tatmini faktörünün ortalaması orta noktaya çok yakındır ve bu faktörün temsil ettiği uygulamaların yoğun olarak gerçekleştirilmediği, dolayısı ile kurumdaki işleyişin ve uygulamaların çalışanın bilgisi ve iş tatmini bakımından Deming Yönetim Metodu ile uyumlu olduğu söylenemez.

Kurumdaki uygulamalar ile ilgili faktörlerin, biri dışında orta noktadan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İç işbirlikleri” faktörü altındaki maddelerin orta noktaya göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. İç işbirlikleri faktörü altındaki maddeler; ekip çalışması, organizasyon çapında katılım, organizasyon içindeki işbirliği ve korkunun yok edilmesi ve güven şeklindedir. Kamu kurumlarında TKY uygulamasının ekip çalışmasını, organizasyona olan güveni, örgütsel iletişimi arttırmadığı belirtilmektedir³⁹. Zira kamu sektöründe çalışan kişilerin kendi çalışma alanları korudukları, işbirliğine yatkın olmadıkları, kamu sektörü içindeki otorite ve hiyerarşinin işbirliklerinin önüne geçen bir başka faktör olduğu da belirtilmektedir⁴⁰. Kamu sektörünün kendine has yapısının işbirliklerine engel olduğu düşünülerek, iç işbirlikleri faktörünün ortalamasının orta noktadan düşük olmasının en düşük ortalamaya sahip faktör olmasının literatür ile uyumlu olduğu görülebilir. İç işbirlikleri faktörünün temsil ettiği uygulamaların yoğun olarak gerçekleştirilmediği, dolayısı ile kurumdaki işleyişin ve uygulamaların iç işbirlikleri bakımından Deming Yönetim Metodu ile uyumlu olduğu söylenemez.

3.3.2. Hipotezlerin Araştırılması

Elde edilen faktörlerin farklı cinsiyet gruplarına göre farklı algılanıp algılanmadıkları (H_1) bağımsız örnek t-testi ile analiz edilmiştir. İki grup ortalamaları arasında sürekli gelişme ($p=0,035$) ve iç işbirlikleri ($0,015$) faktörlerini algılanmaları bakımından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. H_1 kabul edilmiştir. Diğer faktörler için bayan ve erkeklerin değerlendirmelerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

Farklı eğitim seviyelerindeki çalışanların göre faktörleri algılamaları açısından bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir (H_2). H_2 için gerçekleştirilen ANOVA testi

³⁹ Arvinder P. S Loomba.- Micheal S., Spencer, A model for Instutioalizing TQM in a State Government Agency, **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 14, Issue 8, 753-767.

⁴⁰ Morgan – Murgatroyd, **a.g.k.**,s.51-53.

için anlamlılık düzeyleri Tablo 3.4.'te görülmektedir. ANOVA testinin eşvaryanslılık varsayımı Levene testi ile analiz edilmiş ve müşteri odaklılık ve kalite ve eğitim faktörlerinin varsayımı sağlamadığı görülmüştür. Bu faktörler için ANOVA testinin non-parametrik alternatifi olan Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Kruskal Wallis Testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Sonuçta göre çalışan tatmini ve liderlik ve iç işbirlikleri faktörlerinin algılamalarında %5 önem düzeyinde istatistik olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ve H_2 kabul edilmiştir.

Tablo 3.4: H_2 için ANOVA testi

Faktör	Anlamlılık (p) Levene testi	Anlamlılık (p) ANOVA testi	Anlamlılık (p) Kruskal Wallis Testi
Çalışan tatmini ve liderlik	0,253	0,002	
Müşteri odaklılık ve kalite	0,042	0,002	0,115
Sürekli gelişme	0,188	0,289	
Eğitim	0,001	0,170	0,489
İç işbirlikleri	0,228	0,000	
Çalışanın bilgisi ve iş tatmini	0,597	0,224	

Tukey Testi sonuçlarına göre, her iki faktör de ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar tarafından yüksek lisans mezunu çalışanlara göre anlamlı şekilde daha düşük skorlarla değerlendirildiği görülmüştür. Buna göre eğitim düzeyinin bu faktörlerin temsil ettiği uygulamaları algılamada farklılık yarattığı anlaşılmaktadır.

Kurumda çalışma sürelerine göre farklı gruplarda yer alan katılımcıların faktörleri algılamaları arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı (H_3) ANOVA ile test edilmiştir. ANOVA testinin eşvaryanslılık varsayımı Levene testi ile analiz edilmiştir. Varsayımı sağlamayan faktörler için ANOVA testinin non-parametrik alternatifi olan Kruskal-Wallis Testi uygulanmıştır. Sonuçlara göre sadece iç işbirlikleri faktörünün algılanması bakımından gruplar arasında istatistik olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($p=0,026$). Buna göre H_3 kabul edilmiştir.

Tablo 3.5: Çalışanların kalite ile ilgili Eğitim Alma ve Kalite ile İlgili Çalışmalarına Katılmış Olma Durumu

	Evet Frekans F (%)	Hayır Frekans F (%)	Toplam Frekans F (%)
2.1-Son bir yıl içerisinde kalite ile ilgili eğitim aldınız mı?	147 %52,9	131 %47,1	278 %100
2.2- Son bir yıl içerisinde kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	153 %55	125 %45	278 %100
2.3-Toplam Kalite Yönetiminin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	169 %60,8	109 %39,2	278 %100

Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan üç adet soruya verilen cevaplar Tablo 3.5.'de görülmektedir. Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların yarısından fazlası kalite ile ilgili eğitim alan veya kalite ile ilgili çalışmalara katılmış kişilerdir. Cevaplayıcıların %60'ı TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli görmektedir. Üstüner ve Coşkun (2004) iki farklı kamu çalışan grubu üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada TKY'yi "Türkiye kamu sektörü için gerekli görenlerin" oranının bir grup için %85, diğer grup için ise %90 olduğunu belirtmektedirler⁴¹. Bu çalışmada oran çok daha düşük çıkmıştır.

Kurumda kalite ile ilgili eğitim alıp almamalarına göre farklı iki grupta yer alan katılımcıların faktörleri algılamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı (H_4) bağımsız örnek t-testi ile analiz edilmiştir. H_4 için analiz sonuçları Tablo 3.6.'da görülmektedir. Sonuçlara göre kalite ile ilgili eğitim almış olan katılımcıların, kalite ile ilgili eğitim almamış olan katılımcılara göre müşteri odaklılık ve kalite ($p=0,039$), sürekli gelişme ($p=0,021$), eğitim ($p=0,029$) ve iç işbirlikleri ($p=0,006$) faktörlerini farklı algıladıkları gözlemlenmiştir. Buna göre H_4 kabul edilmiştir. Her iki gruptaki katılımcıların da iç işbirlikleri dışındaki faktörleri değerlendirmeleri ortalamaları orta nokta olan 11'den büyüktür.

Tablo 3.6: H_4 için bağımsız örnek t-testi

		N	Ort.	Stand. Sapma	Anlamlılık (p) t-testi
Çalışan tatmini ve liderlik	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	13,809	4,705	0,105
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	12,896	4,628	
Müşteri odaklılık ve kalite	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	16,955	3,881	0,039
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	15,962	4,099	
Sürekli gelişme	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	17,737	3,322	0,021
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	16,651	4,353	
Eğitim	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	15,898	4,759	0,029
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	14,628	4,847	
İç işbirlikleri	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	10,110	5,241	0,006
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	11,757	4,633	
Çalışanın bilgisi ve iş tatmini	Kalite ile ilgili eğitim alan	147	11,764	5,189	0,587
	Kalite ile ilgili eğitim almayan	131	12,109	5,378	

Kurumun kalite ile ilgili çalışmalarına katılıp katılmamış olmaya göre farklı gruplarda yer alan katılımcıların faktörleri algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığı (H_5) bağımsız örnek t-testi ile analiz edilmiştir. H_5 için analiz sonuçları Tablo

⁴¹ Üstüner-Coşkun, a.g.m.

3.7.'de görülmektedir. Tablo 3.7.'ye göre kurumun kalite ile ilgili çalışmalarına katılıp atılmayan gruplar arasında eğitim ($p=0,041$) ve iç işbirlikleri ($p=0,003$) faktörlerinin değerlendirilmesi bakımından %5 önem düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Buna göre H_5 kabul edilmiştir.

Tablo 3.7: H_5 için bağımsız örnek t-testi

		N	Ortalama	Standart Sapma	t-testi
Çalışan tatmini ve liderlik	Kalite çalışmalarına katılan	153	13,668	4,586	0,257
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	13,026	4,794	
Müşteri odaklılık ve kalite	Kalite çalışmalarına katılan	153	16,592	4,108	0,632
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	16,360	3,897	
Sürekli gelişme	Kalite çalışmalarına katılan	153	17,544	3,646	0,129
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	16,834	4,116	
Eğitim	Kalite çalışmalarına katılan	153	15,834	4,763	0,041
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	14,645	4,859	
İç işbirlikleri	Kalite çalışmalarına katılan	153	10,102	5,345	0,003
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	11,846	4,433	
Çalışan bilgisi ve iş tatmini	Kalite çalışmalarına katılan	153	12,039	4,979	0,699
	Kalite çalışmalarına katılmayan	125	11,789	5,627	

Araştırmanın amaçları doğrultusunda, TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli görmek ile kalite ile ilgili eğitim alıp almamak ve kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olup olmamak arasında bir ilişkinin olup olmadığı (H_6 ve H_7) araştırılacaktır. Soruların “Evet” ve “Hayır” şeklinde cevaplandığı nominal ölçek ile sorulmuş sorularda, değişkenler arası ilişkinin analizi için veri tipi nedeniyle non parametrik korelasyon analizi olan Kendall tau_b kullanılmıştır⁴². Tablo 3.8.'de görüldüğü gibi, anlamlılık düzeyi $p<0.005$ olduğundan, kalite ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet vermek için gerekli görmek arasında negatif yönde orta derecede bir ilişki bulunduğu söylenebilir. H_6 hipotezi kabul edilmektedir.

⁴² K. Kurtuluş, Araştırma Yöntemleri, İstanbul Türkem Yayınevi, 2010, s.181.

Tablo 3.8: H₆ için Kendall's tau_b Testi

		2.1.Son bir yıl içerisinde kalite ile ilgili eğitim aldınız mı?	2.3.TKY'nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
2.1.Son bir yıl içerisinde kalite ile ilgili eğitim aldınız mı?	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,522
	Anlamlılık	.	,000
	N	278	278
2.3.TKY'nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Korelasyon Katsayısı	-,522**	1,000
	Anlamlılık	,000	.
	N	278	278

TKY çalışmalarına katılmış olmak ile TKY'nin kaliteli hizmet için gerekli olduğunu algılamak arasındaki ilişki, veri tipi gereği yine Kendall tau_b korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tablo 3.9.'da görüleceği üzere, anlamlılık düzeyi $p < 0.005$ olduğundan, H₇ hipotezi kabul edilmektedir. Kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet vermek için gerekli görmek arasında negatif yönde orta derecede bir ilişki olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9: H₇ için Kendall's tau_b Testi

		2.2.Kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	2.3.TKY'nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?
2.2.Kurumunuzun kalite ile ilgili çalışmalarına katıldınız mı?	Korelasyon Katsayısı	1,000	-,505
	Anlamlılık	.	,000
	N	278	278
2.3.TKY'nin kurumunuzda kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünüyor musunuz?	Korelasyon Katsayısı	-,505**	1,000
	Anlamlılık	,000	.
	N	278	278

Her iki hipotezde de ilişkinin anlamlı şekilde negatif çıkmış olması, başka bir ifade ile hem kalite ile ilgili eğitim alanların hem de TKY çalışmalarına katılanların TKY'yi kaliteli hizmet vermek için gerekli görmezken, eğitim almayanların ve kalite

çalışmalarına katılmayanların TKY'yi kaliteli hizmet vermek için gerekli gördükleri anlamına gelmektedir.

4. Sonuç

Araştırmanın konusu bir kamu kurumundaki işleyişin ve uygulamaların çalışanların algılamalarına göre, Deming Yönetim Metodu açısından değerlendirilmesidir. Araştırmada TKY Deming felsefesine göre ele alınmış, bu nedenle Deming felsefesine göre hazırlanmış olan bir ölçek kullanılmıştır⁴³. Ülkemizde sağlık ve eğitim sektörü hariç olmak üzere kamu kurumlarında TKY uygulamalarının ampirik olarak incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Ülkemizde TKY'yi Deming felsefesine göre ele alarak ISO 9001 belgelendirmesine sahip kamu kurumlarında yapılmış olan ampirik çalışma eksikliği dikkate alındığında, mevcut çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Faktör analizi sonucu elde edilen faktörlerin ölçekteki ve dolayısı ile Deming Yönetim Metodundaki⁴⁴ değişkenler ile birebir eşleşmediği görülmektedir. Faktör analizi sonrası; liderlik ve çalışan tatmini, çalışanın bilgisi ve iş tatmini faktörleri tarafından temsil edilen uygulamaların tam olarak gerçekleştirilemediği ve iç işbirlikleri ile ilgili uygulamaların ise en az gerçekleştirilen uygulamalar olduğu ve kurumdaki uygulamaların ve işleyişin bu durum dolayısı ile Deming Yönetim Metodu ile tam uyum sağlamadığı görülmektedir. Bu durum, Deming yaklaşımının kamu sektörüne uygulanması için modifiye edilmesi konusundaki görüşü destekler niteliktedir⁴⁵. Çalışmanın konusu Deming Yönetim Metodunun kamuya uygun şekilde nasıl modifiye edilebileceğinden ziyade bir kamu kurumundaki işleyişin ve uygulamaların çalışanların algılamalarına göre, Deming Yönetim Metodu açısından değerlendirilmesi olduğundan, yaklaşımın nasıl modifiye edilebileceği konusu gelecek çalışmalara bırakılmıştır.

Liderlik ve çalışan tatmini, gerçekleşme düzeyine göre alt sıralardadır. Bu durum kamu yönetiminin yapısından kaynaklanabilir zira ülkemiz kamu yönetiminde yöneticiler tepeden atanmakta ve kendilerini atayanlara karşı sorumluluk hissetmekte, kurum içinde otoriter bir yapı sergileyebildikleri belirtilmiştir⁴⁶ ve elde edilen bulgu literatür ile uyumludur. Çalışanların işleyiş ve uygulamalar değerlendirmelerinde “iç işbirlikleri” faktörünün en düşük ortalamaya sahip olarak orta noktada yer alması, bu faktör tarafından temsil edilen; takım çalışması, organizasyon çapında katılım ve işbirliği ile ilgili uygulamaların yetersiz olduğunu göstermektedir. Literatürde, kamu kuruluşlarının yapısı gereği işbirliğine müsait olmadığı⁴⁷, bunun yanında, TKY uygulamalarının kamu sektöründe ekip çalışmasını, organizasyona olan güveni arttırmadığı belirtilmiştir⁴⁸. Elde edilen bulgular da, TKY'nin kamu sektörü uygulaması ile ilgili

⁴³ Grandzol-Gershon, **a.g.m.**

⁴⁴ Anderson ve diğerleri, **a.g.m.**

⁴⁵ Swiss, **a.g.m.**

⁴⁶ A. Y. Özsalmanlı, Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, **Manyas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:15, 2005, s.145

⁴⁷ Morgan-Murgatroyd, **a.g.k.**

⁴⁸ Loomba-Spencer, **a.g.m.**

literatürdeki işbirlikleri konusundaki bu görüşleri desteklemektedir. Kamu kurumlarında TKY uygulamaları gerçekleştirilirken, işbirlikleri ile ilgili bu durumun dikkate alınarak TKY uygulamalarının kamunun kanun, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan kendine has yapısı ile uyumlu hale getirilmeye çalışılması önerilmektedir. Bununla birlikte, liderlik ve çalışan tatmini, çalışanın bilgisi ve iş tatmini faktörleri tarafından temsil edilen uygulamalardaki eksiklikler de dikkate alınmalıdır.

H_1 , H_2 ve H_3 'ün incelenmesi sonucunda çalışanların TKY uygulamaları konusundaki değerlendirmelerinin cinsiyete, eğitim düzeyine ve tecrübeye göre farklılaşabildiği görülmüştür. Her üç hipotez de kabul edilmiştir. H_2 'nin incelenmesi sonucunda, Tukey Testi sonuçlarına göre, iki faktörün ilköğretim ve lise mezunu çalışanlar tarafından yüksek lisans mezunu çalışanlara göre anlamlı şekilde daha düşük skorlarla değerlendirildiği görülmüştür. Buna göre eğitim düzeyinin bu faktörlerin temsil ettiği uygulamaları algılamada farklılık yarattığı anlaşılmaktadır. Kurumda kalite ile ilgili uygulamaların farklı eğitim düzeyindeki personel tarafından daha iyi anlaşılması için çalışmalar yapılması önerilmektedir.

H_4 'ün araştırılması sonucunda kalite ile ilgili eğitim alan çalışanlar ile almayan çalışanların müşteri odaklılık ve kalite, sürekli gelişme, eğitim, iç işbirlikleri ile ilgili TKY uygulamalarını farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Buna göre H_4 kabul edilmiştir. H_5 'nin araştırılması sonucunda kurumun kalite çalışmalarına katılan çalışanlar ile katılmayan çalışanların eğitim ve iç işbirlikleri faktörlerince temsil edilen uygulamaları farklı değerlendirdikleri görülmüştür. Buna göre H_5 kabul edilmiştir. Kalite ile ilgili eğitim verilirken mümkün merite tüm departmanları kapsayacak şekilde eğitim verilmesi önerilmektedir. Bunun yanında Kalite ile ilgili çalışmaların kurum çapında yaygınlaştırılması önerilmektedir. Böylelikle çalışmalardan elde edilen tecrübeler ile kalite uygulamalarını aynı şekilde algılaması sağlanabilir.

Literatürde belirtildiği gibi çalışanların TKY'yi ideolojik bulmaları ve gereksiz görmeleri gibi bir durumun olup olmadığı ve ile incelenmiştir⁴⁹. Kurumda kalite ile ilgili eğitim almış olanların çoğunun TKY'yi gerekli görmedikleri ortaya çıkmıştır (H_6). Negatif bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H_6 kabul edilmiştir. Benzer şekilde, kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olanların çoğunun TKY'yi gerekli görmedikleri ortaya çıkmıştır (H_7). Negatif bir ilişkinin olduğu görülmüş ve H_7 kabul edilmiştir. Bunun yanında ilgili olmayanların yani kalite ile ilgili eğitim almamış olanlar veya kalite çalışmalarına katılmamış olanların çoğunun, TKY'yi gerekli gördükleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, literatürle uyumludur. TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasında ortaya çıkan çeşitli organizasyonel sıkıntıları^{50,51} ve müşteri tanımı ve sayısının belirsizliği gibi kamu sektörünün doğasından kaynaklanan sıkıntıları^{52,53} uygulamalarda veya eğitimlerde tecrübe eden çalışanların, TKY'ye karşı negatif algı-

⁴⁹ Powell, a.g.m.

⁵⁰ Morgan – Murgatroyd, a.g.k.

⁵¹ N. Madsen, "Public Enterprise and Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 2, 1995, s. 165.

⁵² Swiss, a.g.m.

⁵³ Rago, a.g.m.

larının oluşmuş olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun, kamu kurumlarında TKY uygulamalarında dikkate alınarak TKY'nin doğuracağı değişikliğe karşı oluşabilecek direncin önlenmesi için çalışanlara verilen eğitimlerin uygun şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

Anket formunun ikinci bölümü cevaplayıcıların TKY'ye ne kadar yakın olduklarını ve TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadıklarını belirlemeye yönelik üç adet maddeden oluşmaktadır. Cevaplayıcıların %60'ı TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli görmektedir. Daha önce benzer soruyu soran bir çalışmada katılımcıların %85-%90'ını TKY'yi gerekli görmektedir⁵⁴. İleriki çalışmalarda farklı kamu kurumlarında bu durumun incelenip analiz edilmesi önerilmektedir. Çalışma; hem kullanılan ölçeğin sadece kamu sektöründe uygulanmış olması açısından hem de bulgular açısından ileriki çalışmalara katkı sağlayabilir. Çalışmanın tek bir kurumda yapılmış olduğundan bulguların genelleştirilmesi mümkün olmamakla birlikte, kamu kurumlarının benzer özellikleri taşıması nedeni ile yol gösterici olabilir.

⁵⁴ Üstüner-Çoşkun, a.g.m.

Kaynakça

- ANDERSON, J. C., RUNGTHUSANATHAN M., SCHROEDER N., “A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method”, **Academy of Management Review**, Vol. 19, No.3, 1994, s.472-509.
- BERMAN, Evan M., WEST, Jonathan P., “TQM in American Cities: Hypothesis Regarding Commitment and Impact”, **Journal of Public Administration, Research and Theory**, 5-2, 1995, s. 213-230.
- BOYNE, G., A., WALKER, R., M., “Total Quality Management and Performance”, **Public Performance and Management Review**, Vol. 26 No. 2, 2002, s.111-131.
- CARAYON, P., COUJARD J-L., SAINFORT E, Total Quality Management in the Public Sector, A Comparison between the USA and France, **Proceedings of the IEA 2000 HFES Congress**, 2000.
- CHANG, C. C., CHIU, C. M., CHEN, C. A., 2010, “The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government”, **Total Quality Management and Business Excellence**, 21-12, 2010, s.1299-1314.
- DEAN, J., W., BOWEN, D. E., “Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development”, **Academy of Management Review**, Vol. 19, No. 3, 1994, s.392-418.
- DAHLGAARD Jens, KRISTENSEN Kai, KANJI Gophal, **Fundamentals of Total Quality Management**, Taylor & Francis e-Library, 2007.
- FOTOPULOS, Christos V., PSOMAS Evangelos L., VOUZAS Fotis K., “Investigation of total quality management practice’s inter-relationships in ISO 9001: 2000 certified organizations”, **Total Quality Management**, Vol. 21, No.5, May, 2010.
- GOTZAMANI Katerina D., THEODORAKIOGLU Ypatia D., TSIOTRAS George D. , “A longitudinal study of the ISO 9000 (1994) series’ contribution towards TQM in Greek industry”, **The TQM Magazine**, Vol. 18, No.1, 2006.
- GRANDZOL, J., GERSHON, M., “A Survey Instrument for Standardizing TQM Research”, **International Journal of Quality Service**, Vol. 3, No.1, 1998, s.80-105.
- GÜRSAKAL, N., **Çıkarımsal İstatistik**, Dora Yayınları, Bursa, 2013, s.44.
- HACKMAN, J. R., WAGEMAN, R., “Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues”, **Administrative Science Quarterly**, 40, 1995, s. 309-342.
- HAIR, J.F., ANDERSON, R. E, TATHAM, R. L., BLACK W. C., **Multivariate Data Analysis**, Beşinci Basım, New Jersey, Prentie Hall, 1998.
- HAN, S. Bruce, CHEN Shaw K., “The Impact of ISO 9000 on TQM and Business Performance”, **Journal of Business and Economic Studies**, Vol. 13., No. 2, Fall, 2007.

-
- JURAN, J. M., GODFREY, A., B., **Juran's Quality Handbook**, Beşinci Basım, McGraw Hill, 1998.
- KALUNZY, A., McLAUGHIN C., SIMPSON, K., "Applying Total Quality Management Concepts to Public Health Organizations", **Public Health Reports**, May-June Vol. 107, No. 3, 1992, s.257-264.
- KURTULUŞ, Kemal, **Araştırma Yöntemleri**, Türkem Yayınevi, İstanbul, 2010.
- LOOMBA Arvinder P. S., SPENCER Micheal S., "A model for Insttuoalizing TQM in a State Government Agency", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 14, Issue 8, 1997, s.753-767.
- MADSEN, O., N., "Public Enterprise and Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 2, 1995, s. 165.
- MATEU, A., SAVULESCU, C., "Convergence of the Policies for Promoting Total Quality Management in the Public Administrations of Balkan States – European Union Member States", **Theoretical and Applied Economics** Vol. XVIII, No. 3(556), 2011, s. 41-76.
- McADAM, R., REID R., SAULTERS, R., "Sustaining quality in the UK public sector: Quality measurement frameworks", **International Journal of Quality and Reliability Management**, Vol. 19, Iss. 5, 2002.
- MORGAN C., MURGATROYD, S., **Total Quality Management in the Public Sector**, USA, Open University Press, 1994.
- NAS, Tülay İ., "ISO 9001: 2000 belgesi TKY Uygulamaları için bir adım mı?", **TİSK Akademi**, 2013.
- OAKLAND, J., S., **Oakland on Quality Management**, GB, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- OMACHONU, Vincent K., , ROSS, Joel E., **Principles of Total Quality**, Üçüncü basım, USA, CRC Press, Taylor & Francis e-Library, 2005.
- ÖZÇAKAR, N., "Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:39, Sayı:1, 2010,106-124.
- ÖZSALMANLI Ayşe Y., Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik, **Manyas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No:15, 2005, s.137-146.
- POWELL, T., "Total Quality Management as Competitive Advantage: A review and Empirical Study", **Strategic Management Journal**, Vol.16, 1995.
- PRAJOGO, Daniel I., "The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between Manufacturing and Service Firms", **International Journal of Service Industry Management**, 16-3, 2005, s.217-228.
- RAGO, W., V., "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View", **Public Administration Review**, Vol.54, No.1, 1994.

SWISS, James., E., “Adapting Total Quality Management to Governemnt”, **Public Administration Review**, July/August Vol. 52, No. 4, 1992.

SADIKOĞLU, E. ve ZEHİR, C., “Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms”, **International Journal of Production Economics**, 127, 2010, s.13-26.

TAN, Lee-Peng, GILBERT Lim-Teck S. “ISO 9000: The answer for total quality management implementation? The Malasian case”, **Total Quality Management**, Vol. 12, No.2, 2001.

ÜSTÜNER, Y., COŞKUN, S., “Quality Management in the Turkich Public Sector: A survey”, **Public Administration Development**, 24, 2004, s. 157-171.

WEST, Jonathan P. , BERMAN, Evan M., MILAKOVICH, Micheal E., “Implementing TQM in Local Government: The Leadership Challenge”, **Public Productivity & Management Reiew**, 17-2, 1993, s.175-189.