

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI
İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seda SAYIN

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL – 2019

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR AD SOYADI : SEDA SAYIN

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki

ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

BİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ : 14.03.2019

SAYFA SAYISI : 102

TEZ DANIŞMANLARI : Prof.Dr. Orhan İŞCAN

DİZİN TERİMLERİ : Toplam Kalite Yönetimi,Belediye,Motivasyon,

TÜRKÇE ÖZET : Yapılan bu araştırmanın amacı "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki"yi tespit etmektir. Bu bağlamda ilişkiel tarama modeli kullanılmıştır.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Seda SAYIN

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME BİLİMDALİ

**BELEDİYELERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI
İLE ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ**

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Seda SAYIN

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Orhan İŞCAN

İSTANBUL – 2019

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seda SAYIN

..../..../2019



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seda SAYIN'ın "**Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki**" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan İmza

Prof.Dr. Orhan İŞCAN
(Danışman)

Üye İmza

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Üye İmza

Dr. Öğr. Üyesi Gül Nihal GÜVEN YEŞİLDAĞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2019

imzası

Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren kalite kontrol işlemlerinin verimliliği ve üretimi artırdığını test eden örgütler bu konunun üzerinde durmaya başlamışlardır. İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da uygulanmaya başlayan toplam kalite kontrol uygulamaları daha da geliştirilmiş ve işletmelerin tüm birimlerinde uygulanmıştır. Böylece Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ortaya çıkmıştır. İlk önceleri sadece mal üreten şirketlerde revaçta olan Toplam Kalite Yönetimi başarılı sonuçları görülünce hizmet üreten işletmelerde de hızla yayılmıştır.

Hizmet sektöründe insan kaynağının en önemli unsur olması, çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarının en önce gelen hedefi çalışanların güdülenmesini sağlamak ve başarı şansını artırma yollarını geliştirmek olmuştur. Zira nihai hedef olan üretim artışı da bu şekilde çok daha istikrarlı bir şekilde gerçekleşecektir.

Yapılan bu araştırmanın amacı "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki"yi tespit etmektir. Bu bağlamda ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Belediyeleri , Araştırma örneklemini ise, Kırklareli ve İstanbul Beşiktaş belediyelerinde görev yapan 222 beyaz yakalıdan oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Toplam Kalite Uygulamaları soruları Gerand ve Ark (1997) çalışmasından, Motivasyon uygulamaları ise Warr ve Ark (1979) uyarlanmıştır. Mevcut ölçekler Eker (2012) tarafından incelenmiş ve İç Güvenirlik değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sonunda:

Katılımcıların "Toplam Kalite" ve "Motivasyon" algısının yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Motivasyon ile Toplam Kalite arasında yüksek düzeyde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Toplam Kalite, Belediye, Hizmet, İşgören

SUMMARY

Since the middle of the 20th century the organizations, who test the quality control processes by its efficiency and positive impact on production, started to focus on this subject. The total quality control exercises, which has started to be implemented in Japan after the World War II, have been developed further and started to be exercised on all units of an enterprise. Thus, the philosophy of Total Quality Management emerged. Total Quality Management was used by the producer at the beginning, after the successful results, it has started to be implemented by the other service producing enterprises.

The need of motivation for the employees has increased due to the fact that the human resource is the most important factor in the service sector. The aim of the modern management approaches is to motivate the employees and developing methods to increase their success chances. Therefore the ultimate goal, increasing the production, could be achieved stably.

The objective of this study is to determine the “correlation between the total quality management (TQM) practices and motivation of the employees at the level of Municipal Governments.” In this context, relational screening model has been used.

Target population of this study is the municipalities and the research sample is 222 white collar workers, which they work for the Beşiktaş Municipality and Kırklareli Municipality.

In order to collect data, the total quality practices questions have been adapted from the study of Gerand and Ark (1997) and the motivation exercises have been adapted from the study of Warr and Ark (1979). The scale of the studies is analyzed by Eker (2012) and the internal reliability coefficient is prescribed as 0,83.

As a result of the research:

It is spotted that, participants perception of “Total Quality” and “Motivation” is high.

There was no significant difference found in scale of motivation and total quality on the basis of gender, age, working place, professional seniority and educational level. Though, on the basis of marital status, there is a significant difference between the married and single participants.

As a result of this research, there is a remarkable correlation between total quality and motivation.

Keywords: motivation, total quality, municipality, service, employee

İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET	I
SUMMARY	II
İÇİNDEKİLER	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ	IX
ÖNSÖZ	X
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
BELEDİYELER	3
1.1. Belediye Kavramı	3
1.2. Belediyelerin Tarihsel Gelişimi.....	4
1.3. Belediyenin Organları	8
1.3.1. Belediye Meclisi	8
1.3.2. Belediye Başkanı	10
1.3.3. Belediye Encümeni	13
1.4. Belediyelerin Görev ve Yetkileri.....	14
1.5. Belediye Hizmet Türleri	15
1.5.1. Genel Kamu Hizmetleri	19
1.5.2. Savunma Hizmetleri.....	20
1.5.3. Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri	21
1.5.4. Ekonomik İşler ve Hizmetler.....	22
1.5.5. Çevre Koruma Hizmetleri	23
1.5.6. İskân Hizmetleri	23
1.5.7. Sağlık Hizmetleri	24
1.5.8. Kültür Hizmetleri	24
1.5.9. Eğitim Hizmetleri.....	25
1.5.10. Sosyal Güvenlik ve Sosyal Yardım Hizmetleri.....	25
İKİNCİ BÖLÜM	26
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	26
2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	26

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi.....	28
2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi.....	30
2.4. Toplam Kalite Yönteminin Teorisyenleri	31
2.4.1.W. Edwards Deming	32
2.4.2.Joseph M. Juran	32
2.4.3. Armond V. Feingenbaum	34
2.4.4. Philip B. Crosby	36
2.4.5. Kaorulshikawa	36
2.4.6. Masaaki İmai.....	38
2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları	38
2.5.1. Müşteri Odaklı Olmak	38
2.5.2. Önleyici Yaklaşım	40
2.5.3. Takım Çalışması	42
2.5.4.Üst Yönetim Liderliği	43
2.5.5. İstatistikten Yararlanma.....	45
2.5.6.Tam Zamanında Üretim	46
2.5.7.Sürekli İyileştirme.....	46
2.5.8.Çalışan Eğitimi.....	49
2.5.9. Tedarikçiler	50
2.6. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi.....	50
2.7. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
İŞ MOTİVASYONU.....	55
3.1.Motivasyon Kavramı	55
3.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	55
3.1.2. İş Motivasyonu	56
3.1.3. Motivasyon Türleri.....	58
3.2.Motivasyon Kuramları.....	60
3.2.1. Kapsam Kuramları	61
3.2.2. Süreç Kuramları	66
3.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler	68
3.3.1. Ekonomik Faktörler	69
3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler	70
3.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	72

3.4. İlgili Araştırmalar.....	75
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	80
YÖNTEM	80
4.1. Araştırmanın Amacı.....	80
4.2. Araştırmanın Önemi	80
4.3.Araştırma Modeli	81
4.4.Örneklem	81
4.5. Sayıtlılar	82
4.6. Sınırlılıklar	82
4.7. Araştırmanın Ana Hipotezi.....	82
4.8. Araştırmanın Diğer Hipotezleri.....	83
4.9.Verı Toplama Araçları.....	84
4.10.Verilerin Analizi	85
BEŞİNCİ BÖLÜM	86
BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	86
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	91
KAYNAKÇA	95
EKLER	-

KISALTMALAR LİSTESİ

AYKOME	: Yapı Koordinasyon Merkezi
UKOME	: Ulaşım Koordinasyon Merkezi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
JIS	: Japon Sanayi Standartları
ITV	: İngiliz Serbest Yayın Televizyonu
PUKÖ	: Deming' in Geliştirdiği Kalite Döngüsü
İSO 9001	: Kalite Belgesi

TABLolar LİSTESİ

TABLO	SAYFA
Tablo 1 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar Tablosu.....	51
Tablo 2 Ölçek İç Güvenirlik değeri.....	85
Tablo 3 Ölçek Normallik dağılımı One-Sample Kolmogorov-smirnov Test Sonucu.....	85
Tablo 4: Ölçekler ve Alt Faktörlerinin Analizi-Beşiktaş Belediyesi.....	86
Tablo 5: Ölçekler ve Alt Faktörlerinin Analizi-Kırklareli Belediyesi	87
Tablo 6: Beşiktaş Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları.....	87
Tablo 7: Kırklareli Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları.....	88
Tablo 8: Beşiktaş Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları.....	88
Tablo 9: Kırklareli Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL

SAYFA

Şekil 1: Temel araştırma modelinin şematik gösterimi. 81



EKLER LİSTESİ

EK-A TOPLAM KALİTE İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ



ÖNSÖZ

Değişen ve baş döndürücü bir hızla gelişen dünya, on yıl önceki bilgileri tamamen işlevsiz hale getirmekte, beklentiler değişmektedir. Öğrenilen yeni bilgiler de hep, bir sonraki için basamak olmaktadır. Bu gelişmelerden iş dünyası da etkilenmekte, bazı meslekler ortadan kalkmakta, yeni meslekler ortaya çıkmakta, çalışma şartları da buna paralel olarak değişmektedir. Yönetim kuramlarının öngördüklerini yeni şartlara adapte olmak güçleşmekte, yeni kuramların geliştirilmesi de kaçınılmaz olmaktadır. Büyük bir köy haline gelen dünyada diğer alanlarda olduğu gibi yönetim alanında da gerçekleşen uygulamalar hemen duyulmakta, olumlu sonuçları görülenler de hızla yayılmaktadır. Bu şekilde ilişkiler de sıkı bir şekilde gelişmektedir. İlişkilerin gelişmesiyle birlikte rekabet de artmaktadır. Artan bu rekabet koşulları altında kurumlar, sistemler, yönetimler nasıl daha iyi bir hale getirilebilir diye sürekli bir arayışın içine girmektedirler.

Tüm bu gelişmeler, kaynakların verimli olarak kullanıldığı, etkin ve başarılı yönetimlerin önemini daha çok artırmaktadır. Zira ülkelerin yoğun rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için mevcut kurum ve kuruluşlarında başarıyı yakalamaları gerekir. Bunun da yolu bu kurum ve kuruluşların, işletmelerin öncelikle kendi içinde başarıyı, etkinliği elde etmelerine bağlıdır; yani iyi bir yönetim gereklidir ve kaynakların etkin şekilde kullanımının sağlanması gerekmektedir.

"Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki" adlı çalışmanın her aşamasında değerli desteklerini benden esirgemeyen sayın hocam Prof. Dr. Orhan İŞCAN'a, çalışmamın her aşamasında yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Problem Durumu

Belediyeler doğumdan başlayarak ölüme kadar her vatandaşın işinin düştüğü, işinin görüldüğü, hizmet kuruluşlarıdır. Bu bakımından vatandaşların ülke düzeyinde mutlu olmalarının yolu, yerel düzeydeki hizmetlerden memnun olmaları ile başlar. Kendi sınırları içinde kalan bölgeleri yeniden onarmak ve bayındır hale getirmek için belediyelere önemli görevler düşer. Yerel yönetimler, halkın yönetime daha fazla katılabildiği, hemşerilik duygularının daha çok hissedildiği, belde halkının ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde üretildiği özerk kuruluşlardır.

Mevzuatımız yerel yönetimleri merkeze bağlı kılmış ve merkezin sıkı denetimi altına sokmuştur. Bu yüzden merkezi yönetimin hantallığını belediyelerde görmek şaşırtıcı olmaz. Ayrıca belediyelerin, kendine özgü birçok sorunu da vardır. En önemli sorunların başında da insan kaynakları ile ilgili sorunlar gelmektedir. Belediyelerden beklenen hizmetlerinin karşılanabilmesi için , nitelikli ve yeterli personel, önemli bir etkiye sahiptir. Belediye çalışanlarının yaptıkları işten zevk almaları gerekir. Ayrıca mevcut kaynakların yeterli olması, çalışanların kendini işe vermesi gibi faktörler de belediye hizmetlerinin kalitesini belirler. Özellikle iş doyumu, hizmetin kalitesini belirleme konusunda önemli bir yere sahiptir. Belediyede çalışan işçiler mutlu olduğunda ve işlerini sevdiğinde, o belediyenin hizmetlerinden yararlanan insanlar da gördükleri hizmetten mutlu olurlar. Hizmet verimi yükselir.

Örgütsel bağlılık ve motivasyon kavramları birbirleri ile etkileşim halinde olup kurumların çalışan memnuniyet düzeyi ve örgütle özdeşleşme seviyesi arttıkça, çalışanlar örgütün amaçları doğrultusunda faaliyet göstereceklerdir. Bu durumda örgüte bağlı ve motive olmuş insan unsuru ile gerçekleşebilir. Zaman içinde çeşitli değişen koşullar ve dünya düzeni sonucunda örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu alanında farklı teoriler üretilmiş ve örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu kavramlarını ele alış tarzlarında değişimler yaşanmıştır.

Bu bağlamda son yıllarda daha çok önem kazanan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ülkemizde de özelden başlayarak tüm kuruluşlarda kendini göstermiştir. Alışkanlıkların çoğunu değiştiren bu yeni anlayış karşısında ilk yıllarda mesafeli bir tutum takınılsa da başarılı sonuçları görüldükçe hızla yayılmıştır. Toplam Kalite yönetimi

anlayışı hem yöneticilerin hem çalışanların hem de müşterilerin (hizmet ya da mal alanlar) mutluluğunu esas almaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

BELEDİYELER

1.1. Belediye Kavramı

Köy, kasaba, kent ya da bölge yönetimini ifade etmek için kullanılan “yerel yönetim” kavramı içerisinde “belediyeler” önemli bir yer tutar. Çoğu zaman yerel yönetim deyince anlaşılan “belediye”dir.

Belediye sözcüğünün kökenine inildiğinde Arapça “belde” kelimesinden türediği görülebilir. “Belde” sözcüğü Arapça ’da kasaba, şehir ya da memleket anlamlarında kullanılmıştır Belediye sözcüğü yine Arapça’da bulunan “Medine” sözcüğü ile bağlantılı görülebilir. Medine sözcüğünün zıttı olarak “karye” sözcüğü kullanılabilir. “Karye”, göçebe ve kırsal hayatı ifade eder.

Yerel yönetimler içerisinde en önemli yere sahip olan belediyeler genelde yerel ortak gereksinimleri karşılamak amacıyla güden birimlerdir. Belediyeler her zaman halka en yakın kuruluşlar olmuşlardır. Bunun için yaptığı faaliyetler de hep göz önünde olmuştur. Bir ülkenin demokratik rejimi yönünden de büyük önem taşıyan bu birimlerin yaptıkları hizmetler, insan yaşamını en çok etkileyen, insana en çok dokunan dolayısıyla insanların en yakından izleyip değerlendirdikleri hizmetler olmuştur.¹

Anayasamızda belediye tanımı mahalli idareler tanımı kapsamında yer alır. İlgili tanıma bakıldığında mahalli idarelerin şu şekilde ifade edildiği görülür: “ Mahalli İdareler, il, belediye ve köy halkının mahalli ortak ihtiyaçlarını karşılamak için, kuruluşu kanunla belirtilen ve karar organları yine kanunla belirlenen seçmenler tarafından seçilerek meydana getirilen kamu tüzel kişilerdir.” Tanımda belediye ile ilgili unsurlara baktığımızda ise şunları görürüz: Belediye, sınırları içerisinde yaşayanların yerel gereksinimlerini karşılamak için kurulur. Belediyelerin kurulması ile ilgili usul ve esaslar yasalarla belirlenmiştir. Belediyelerin karar mercileri, o belediye sınırları içinde yaşayan seçmenlerce oluşturulur. Belediyeler kamu tüzel kişilikleridir.²Ayrıca 5393 sayılı Belediye Kanunu’nda da belediyenin en net tanımını bulunabilir. Kanunun 3. maddesi

¹Esra Sivrekli Demircan, “Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme, Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı” **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 29, Aralık-Temmuz, 2007, s.138.

² Yasemin Atmaca, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Belediyelerde Kamu Yönetimi Anlayışı Değişimi: Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012, s. 48 , (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

belediyeyi “Belde sakinlerinin mahallî ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idarî ve malî özerkliğe sahip kamu tüzel kişisi” olarak işaret etmiştir. Belediye Kanunu ile belediyenin yapısıyla ve işleyişiyle ilgili yapılan düzenlemeler önemlidir.

Yerel yönetim unsurları içinde, halka en yakın olup yaptıklarıyla ya da yapamadıklarıyla en çok gündemde olan unsurlar belediyelerdir. Zira halkın günlük yaşayışını çok yakından ilgilendiren hizmetler yapmaktadırlar. Belediye, beldede yaşayanların yerel olan ortak gereksinimlerini karşılamak için kurulan ve karar organı da seçmenlerce seçilip meydana getirilen, idari ve mali özerkliği bulunan bir kamu tüzel kişisidir.³

1.2.Belediyelerin Tarihsel Gelişimi

Belediye kavramı Türk kamu yönetimi literatürüne Osmanlı Devleti döneminde Tanzimat sonrasında girmiştir. Tanzimat dönemine kadar yerel yönetimler ve merkezi yönetimler birbirinden ayrılmamış, yönetim bir bütün içerisinde hizmet yapmıştır. Şehir yönetiminden Merkezi yönetimin atamış olduğu kadılar sorumlu olmuşlardır. Kadılar şehrin en üst düzey yöneticisi olarak hem yargıdan hem merkezi yönetimde alınan kararların uygulanmasından hem de yerel yönetimden sorumlu olarak görev yapmaktaydılar. Kadılar iş yoğunluğundan yerel hizmetlerle doğrudan ilgilenemiyordu. Bu görevi daha çok vakıflar, esnaf locaları, mahallenin avarız sandıkları veya devletin bazı resmi görevlileri eliyle yürütüyordu.⁴

Güçlü bir şekilde yapılan mahalle yönetimleri Tanzimattan önce Osmanlı Devletinin yerel yönetim düzenini önemli ölçüde şekillendirmişlerdi. “Osmanlı şehirlerinde mahalle, birbirlerini tanıyan, birbirlerinin kusurunu örten ve yardımlaşma ve dayanışma içerisinde olan toplulukların yaşamış olduğu meclislerin ya da kilisenin etrafında şekillenmiş, genelde homojen kültürlü bir bütünü ifade ediyordu.⁵Mahallede çok farklı sosyal sınıflar bir arada yaşarlardı. Mahallelere kadılar tarafından tayin edilen imamlar halk arasındaki uyum ve düzenden sorumluydular. “İmamlar hem dinsel hizmetleri yerine getiriyorlar hem de-yönetimsel işlerde devlete yardımcı oluyorlardı.

³ Nihat Falay ve Nezih Varcan, **Yerel Yönetimler**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2008, s.143.

⁴Veli Ercan Çetintürk, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011,s. 5, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁵ Atmaca,**a.g.e.**, s.59.

İmamların dışında mahallede; mütevellî heyeti, süpürücüler, bekçi, mahalle kethüdası ve mahalle sucusu, mahalledeki yönetimin diğer unsurları içinde yer alıyordu. Resmi ilanların halka haber verilmesi, doğum ve ölüm gibi olaylardan ya da boşanma, evlenme ve ikamet gibi konulardan da mahalle yönetimi sorumluydu.

Tanzimat Dönemi ile beraber her alanda meydana gelen yenilikler yerel yönetimlere de yansımıştır. Özellikle Kırım savaşıdan sonra gelişmiş batı ülkeleri esas alınarak İstanbul'da sadece yerel hizmetleri görmek üzere bir belediye kurulması gündeme gelmiştir. 13 Haziran 1855 tarihinde İhtisap Nezareti kaldırılarak onun yerine Şehremaneti adıyla yeni bir birim kurulmuştur. Bu birime şehremini adıyla atanacak kişiye bağlı olarak bir şehir meclisi kurulmuştur. Şehir meclisini oluşturan üyeler İstanbul halkı ve önde gelen esnaflar arasından seçilmişlerdir.⁶

Şehremaneti kurumu, şehrin gıda maddeleri ihtiyacını temin etme görevini de üstlenmiş, temizlik, aydınlatma, fiyat düzenlemeleri gibi bir çok yerel hizmeti yerine getirmiştir. Ancak, İstanbul Şehremaneti uygulaması fazla uzun süremedi. Halkın bu tür uygulamaya hazır olmaması yanında İstanbul Şehremaneti başındaki şehreminilerin de sık sık değiştirilmesi de bu uygulamanın başarısız olmasına neden oldu. Bu sistemin başarısızlığı sonrasında 1855 yılında "İntizam-ı Şehir Komisyonu" oluşturuldu. "Kurulacak belediye yönetimi hakkında önerilerde bulunarak kuruluş tasarılarını hazırlamak İntizam-ı Şehir Komisyonu'nun temel görevi olmuştur. İntizam-ı Şehir Komisyonu 1857 yılında dağılmıştır. Komisyon dağılmadan önce İstanbul şehrine yönelik olarak yapılması gerekenler işlerin listesini çıkarmıştır. Bu listeye göre kaldırım ve kanalizasyonların yapılması, sokakların temizliğinin sağlanması, cadde, meydanlar ve yolların genişletilmesi gerekiyordu.⁷

Sonraki yıllarda Paris Belediyesi'nden de esinlenerek İstanbul 14 belediye dairesine bölündü. Öncelikli olarak İstanbul'un merkezi olarak düşünülen Beyoğlu ve çevresini içine alan altıncı belediye dairesi kurularak çalışmalarına başladı. "Bu daireye mahalli hizmetlerden olan su yolu yapım ile onarımı, aydınlatma, fiyatların denetimi, itfaiye işleri ile bazı yargı görevleri verilmiştir.⁸Dairenin başına da Babıali'nin atadığı ve padişah tarafından da onaylanan bir başkan getiriliyordu. Başkanın yönetiminde bir de belediye meclisi oluşturulmuştu. Meclis başkan dışında yedi üyeden meydana gelmekteydi. Meclis üyelerinin yarısı altı ayda bir değişiyordu.

⁶ Atmaca, a.g.e., s.60.

⁷Atmaca, a.g.e., s.61.

⁸Atmaca, a.g.e., s.61.

Tanzimat ile başlayan belediyecilik alanındaki bu gelişmeler Altıncı Daire-i Belediye'nin kurulması ile beraber yeni bir döneme girmiştir. Altıncı Daire-i Belediye örneği başarılı olunca bu örnek bütün İstanbul'a yaygınlaştırılmıştır. Bu şekilde belediyecilik anlayışı taşraya egemen olmaya başlamıştır.⁹

Cumhuriyetin ilanını takip eden ilk yıllarda Belediye ile ilgili her hangi bir yasa çıkarılmamış, Osmanlı döneminden kalan mevzuatın uygulanmasına devam edilmiştir. Yeni kurulan Cumhuriyet idaresinde belediyeler ile ilgili ilk gelişme kuruluşu takip eden 7. yılda meydana gelmiştir¹⁰.1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelerin kuruluşu, teşkilatlanması, görevleri ve yetkileri gibi konular ayrıntılarıyla düzenlenmiştir. Belediye Kanununu hazırlanırken dikkate alınan beş temel ilke olmuştur. Birinci ilke; belediyeler arasındaki eşitliğin altını çizen "eşitlik" ilkesidir. İkincisi; belediyelerin hizmetlerinde ve tüm faaliyetlerinde "serbest" bırakılması ilkesidir. Buna bir bakıma özerklik de denebilir. Üçüncü güçlü bir "denetim" bulunmasıdır. Dördüncüsü "tek dereceli seçim" yapılması ve halkın denetiminin etkin olmasıdır. Beşincisi ise belediyelerin geniş bir hizmet alanına yayılmasıdır. Genel Hıfzıssıhha Kanunu, Belediyeler Yapı ve Yollar Kanunu, Belediyeler Bankası Kuruluş Kanunu, İstimlak Kanunu ve İmar Heyeti Kuruluş Kanunu gibi birçok kanun özellikle tek partili dönem içinde çıkıp yürürlüğe girmiştir¹¹.

Çok partili döneme geçişin ardından gelişen demokrasi ile birlikte yerel yönetimler konusunda kayda değer değişiklikler oldu. 1580 sayılı kanunda yapılan köklü değişiklikler özellikle belediye gelirlerinde önemli oranda artışlara neden oldu. Ardından çıkarılan 4878 sayılı kanun belediye meclislerinin seçimlerinin çok daha demokratik hale gelmesini sağladı. 1961 Anayasası'nın 112. maddesinde belirtilen idarenin bütünlüğü ilkesi ile belediyelerin özerk yapısına bir sınırlama getirilmiştir. 1960'lı yıllar yerel yönetimlerdeki değişikliklerin sınırlı olduğu dönem olmuştur. Bu dönemin en önemli gelişmesi 1963 tarih ve 307 sayılı yasa ile belediye başkanının doğrudan halk tarafından seçilmesi uygulamasına geçilmesidir.¹² 1970'li yıllara gelindiğinde ise değişen dünyayla beraber yerel yönetim sisteminde var olan sorunların daha çok kendini göstermesi yerel yönetim sisteminin sorgulanmasını da beraberinde getirdi. Bu sorgulamalar birçok yeni tartışma alanı açtı. Özellikle 1980'li yıllarla birlikte yoğunlaşan

⁹ Atmaca, a.g.e., s.62.

¹⁰ Çetintürk, a.g.e., s:6.

¹¹ Atmaca, a.g.e., s.62.

¹² Çetintürk, a.g.e., s.7.

tartışmalar ülkemizdeki mevcut sistemle devam edilmesinin imkansız olduğunu reforma gidilmesinin kaçınılmaz olduğunu gösterdi. Belediye sistemindeki katı merkezîyetçi yapı nüfusu yoğun olan bölgelerde hizmet üretilmesini neredeyse imkânsız hale getirmişti. 1980 ihtilali tartışmaları bir süre öteledi. Yeniden demokratik hayat geçildiği Turgut Özal dönemiyle beraber bu konudaki arayışlar eyleme dönüştü. 1984 yılında çıkarılan Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ile ilk olarak İstanbul, Ankara ve İzmir belediyeleri büyükşehir belediyesi oldu. Sonra da sırasıyla Adana, Bursa, Gaziantep, Konya ve Kayseri illeri büyükşehir belediyesi haline getirildi. Büyükşehir Kanunu çıkarılarak yerel yönetimlerin daha güçlü bir yapıya kavuşturulması hedeflenmişti. Ancak Büyükşehir Belediyesi Genel Sekreteri İçişleri Bakanı'nın onayı ile atanıyordu. Encümen içerisinde de atanmış bürokratların sayısı çok fazlaydı. Tüm bunlar, merkezi yönetimin güçlü etkisinin devamını sağlamış ve özerk yapının faydalarını azaltmıştır.

Devletin toplamış olduğu vergilerden il özel idaresi ve belediyelere pay verilmesine yönelik 2380 sayılı kanun ile 2464 sayılı belediye gelirleri kanunu önemli gelişmeler sağlamıştır. 1984 yılından itibaren uygulanan Büyükşehir belediyesi uygulaması da demokratikleşme ve yerelleşme bakımından önemli bir yere sahiptir. İmar müdürlüklerinin merkezi yönetimlerinden alınarak belediyelere bağlanması da önemli bir adım olmuştur. Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşları temsilcileri ve ilçe belediye başkanlarının da katılımıyla Büyükşehir belediye başkanlarının başkanlığı altında oluşturulan Alt Yapı Koordinasyon Merkezi (AYKOME) ile Ulaşım Koordinasyon Merkezi (UKOME) kurulması da önemli adımlar olarak sayılabilir.

Yapılan tüm reform çabaları ve yenileşme çalışmalarına rağmen belediyeler 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı kanunla yönetilmeye devam etmiştir. Bu süreçte yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ile ilgili tartışmalar da devam etmiştir. Özellikle 1990'lı yıllarda belediyecilikte yeni atılımlar ve mevzuat ihtiyacı artık iyice kendini belli etmeye başlamış olmakla beraber bu dönemde işbaşına gelen hükümetlerin koalisyon hükümetleri olması yerel yönetimler ile ilgili kapsamlı değişikliklerin yapılmasını engellemiştir. 2003 yılından itibaren başlayan tek parti iktidarı dönemiyle beraber belediyecilik ile ilgili yenilikler de hayata geçmeye başlamıştır. "5216 sayılı Büyükşehir belediyesi Kanunu, 5302 sayılı İl özel İdaresi Kanunu, 5393 sayılı belediye kanunu ve 5355 sayılı Mahalli İdare birlikleri Kanunu ile ilgili temel kuruluş yasaları yürürlüğe girmiştir. Ayrıca yapılan birçok başka düzenleme de yerel yönetimleri doğrudan etkilemiştir. Bunlar arasında mali yönetim ve denetim sistemini düzenleyen 5018sayılı

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, şeffaflığı ve bilgi edinme hakkını düzenleyen 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu sayılabilir.¹³

1.3.Belediyenin Organları

Belediyenin organları 2005 yılında kabul edilen 5393 sayılı Belediye Yasasına göre düzenlenmiştir. Yasaya göre belediye tüzel kişiliği üç organdan oluşmaktadır. Bunlar; Belediye Başkanı, Belediye Meclisi ve Belediye encümenidir.

1.3.1.Belediye Meclisi

Belediye meclisinin oluşumu, görev ve yetkileri Belediye Kanununun 17. maddesi ile 32. maddeleri arasında yer almıştır. 17. Maddede vurgulanan belediye meclisinin belediyenin karar organı olduğudur. Belediye meclisinin üyeleri 5 yılda bir yapılan seçimle iş başına gelir.

Belediye kanununun 18. maddesi; meclisinin görev ve yetkilerini şu şekilde düzenlemiştir.

a) Stratejik plân ile çalışma programları ve yatırımları, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşerek kabul etmek.

b) Bütçe ve kesin hesabı kabul ederek bütçede kurumsal kodlamanın yapıldığı birimler ile fonksiyonel sınıflandırmanın birinci düzeyleri arasında aktarma yapmak.

c) Belediyenin imar plânlarını görüşüp onaylamak, büyükşehir ve il belediyelerinde il çevre düzeni plânını kabul etmek.

d) Borçlanma kararını almak.

e) Taşınmaz mal alımına, satımına, takasına, tahsisine, tahsis şeklinin değiştirilmesine veya tahsisli bir taşınmazın kamu hizmetinde ihtiyaç duyulmaması hâlinde tahsisin kaldırılmasına; üç yıldan fazla kiralanmasına ve süresi otuz yılı geçmemek kaydıyla bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesisine karar vermek.

f) Yasalarda resim, vergi, harç ve katılma payı konusu yapılmayan ve ilgililerin isteğine bağlı hizmetler için uygulanacak ücret tarifelerini saptamak.

g) Şartlı bağışların kabulünü yapmak.

¹³ Erbay Arıkboğa vd., **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**, Beta Yayın, İstanbul, 2007, s.18-19.

h) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan ve miktarı beş bin TL'den fazla dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarını sulh ya da tasfiyeye, kabul ya da feragate karar vermek.

i) Bütçe içi işletme ile 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununa tâbi ortaklıklar kurulmasına veya bu ortaklıklardan ayrılmaya, sermaye artışına ve gayrimenkul yatırım ortaklığı kurulmasına karar vermek.

j) Belediye adına imtiyaz verilmesine ve belediye yatırımlarının yap-işlet veya yap-işlet-devret modeli ile yapılmasına; belediyeye ait şirket, işletme ve iştiraklerin özelleştirilmesine karar vermek.

k) Meclis başkanlık divanını ve encümen üyeleri ile ihtisas komisyonları üyelerini seçmek.

l) Norm kadro çerçevesinde belediyenin ve bağlı kuruluşlarının kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar vermek.

m) Belediye tarafından çıkarılacak yönetmeliklerin kabulünü yapmak.

n) Meydan, cadde, sokak, park ve tesislere isim vermek; mahalle kurulması, kaldırılması, birleştirilmesi, adlarıyla sınırlarının tespiti ve değiştirilmesinin kararını almak; beldeyi tanıtıcı amblem, flama ve benzerlerini kabul etmek.

o) Diğer mahallî idarelerle birlik kurulmasına, kurulmuş birliklere katılmaya veya ayrılmaya karar vermek.

p) Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahallî idare birlikleriyle karşılıklı iş birliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına; ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek.

r) Fahrî hemşehrilik payesi ve beratı vermek.

s) Belediye başkanıyla encümen arasındaki anlaşmazlıkları karara bağlamak.

t) Mücavir alanlara belediye hizmetlerinin götürülmesine karar vermek.

u) İmar plânlarına uygun şekilde hazırlanmış belediye imar programlarını görüşüp kabul etmek.

Belediye Kanununun 19. maddesi, Meclise belediye başkanının, katılamaması halinde birinci başkan vekilinin, onun da katılamaması halinde ikinci başkan vekilinin başkanlık etmesini öngörür. Meclis toplantısında yıllık faaliyet raporu görüşüldüğünde başkanlığı meclis başkan vekili yapar.”

Belediye meclisi toplantısı her ayın ilk haftası içerisinde yapılır. Toplantı günü önceden kararlaştırılır. Olağanüstü bir durum yaşandığında belediye meclisinin toplanmasını gerekli gören belediye başkanı meclisi bir yıl içinde üç kereden fazla olmamak şartıyla toplantıya çağırabilir. Böyle durumlarda toplantı, bir birleşimi geçemez. Her ayın ilk gününde toplanacak olan belediye meclisinin gündemi belediye başkanı tarafından tespit edilir. Belediye başkanı belirlediği gündemi toplantıdan üç gün önce üyelere bildirir. Ayrıca farklı yöntemler kullanılarak da halka ilan edilir. Üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanan Belediye Meclisi katılan üyelerin salt çoğunluğuyla kararlarını verir. Ancak, üye tam sayısının en az dörtte birin toplantıda olmazsa karar alınamaz. Oylamada eşitlik çıkarsa meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluğu elde etmiş olur. Belediye meclisi üyeleri içinden seçilmek süratiyle farklı alanlarda görev yapacak ihtisas komisyonları kurulabilir. Bu komisyonların üye sayısı en az üç en fazla beş kişidir. Komisyonlar kurulurken alınan kararda ne kadar süre için kurulacağı da belirtilir. Bu süre hiçbir şekilde bir yılı geçemez. Yıllık faaliyet raporunu görüşüp değerlendirme, denetleme komisyonu, genel görüşme, soru, ve gensoru yolları, Belediye meclisinin bilgi edinme ve denetim yollarıdır. Kendileri, ikinci derece akrabaları ve evlatlıkları ile ilgili işlerin görüşüldüğü meclis toplantılarına Belediye başkanı ve meclis üyeleri katılamazlar. İstifa ya da ölüm hallerinde Meclis üyeliği, kendiliğinden biter. Belediye başkanlığına verilen istifa dilekçeleri ve meclisin bilgisine başkan tarafından sunulur.

1.3.2.Belediye Başkanı

Belediye başkanı belediyenin en üst yöneticisidir. Belediye meclisi üyeleri gibi yerel yönetim seçimleri ile seçilir ve görevini yerine getirir. Belediyelerin görevlerinin yerine getirilmesinde ilk sorumlu makam belediye başkanıdır.¹⁴

Belediye başkanının görevi, tanımı, kullanacağı yetkiler ve özlük hakları Belediye kanununun 37. ve 46. maddeleri arasında düzenlenmiştir.37. maddeye göre,

¹⁴Mustafa Özgül, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Etkilerinin Analizi: Dikmen Belediyesi Örneği, KKTC Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim Ve Araştırma Enstitüsü, Isparta, 2014, s. 54 , (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

“Belediye başkanı, belediye yönetiminin başı ve belediye tüzel kişiliğinin de temsilcisidir. Belediye başkanı, ilgili kanunda gösterilen esas ve yöntemlere göre seçilir. Belediye başkanı, görevinin süresince siyasî partilerin yönetim ve denetim organlarında görev alamaz; profesyonel spor kulüplerinin başkanlığını yapamaz ve yönetiminde yer alamaz.”

1963 yılına kadar belediye meclisi tarafından seçilen Belediye başkanları 1963 yılından sonra tek dereceli olarak halk tarafından seçilmeye başlandı. Dört yıl olan seçilme süreleri 1982 Anayasası ile beş yıl olmuştur. Belediye başkanı belediye sınırları içerisinde yaşayan halk tarafından doğrudan ve basit çoğunluk sistemiyle seçilirler. Seçilebilme şartları belediye meclis üyeleriyle aynıdır.

Belediye yasasının 38. maddesi ile belediye başkanında bulunacak görev ve yetkiler düzenlenmiştir:

a) Belediyenin en üst amiri sıfatıyla belediye teşkilâtını yönetip idare etmek, belediyenin haklarını ve çıkarlarını korumak.

b) Yönetimi stratejik planın içeriğine uygun bir şekilde yerine getirerek belediyenin kurum bazlı stratejilerini üretmek, Ürettiği stratejiye uygun bütçe hazırlamak, belediye çalışma ve etkinliklerini, performans göstergelerini hazırlayıp bunları uygulamak, izlemek ve nihayetinde değerlendirmek, bunlarla ilgili hazırlanmış olduğu raporları meclise sunmak.

c) Belediye tüzel kişiliğini Devlet daireleri ve törenlerde, ya da yargıda temsil etmek ya da yerine vekil göstermek.

d) Meclisin ve encümeninin başkanlığını yerine getirmek.

e) Belediye uhdesindeki taşınır malları ve taşınmaz malları yönetmek.

f) Belediyenin gelirlerini ve alacaklarını takip edip bunların tahsil edilmesini sağlamak

g) Yetkili organlardan karar alınmasını sağlamak suretiyle sözleşmeler yapmak.

h) Meclisin ve encümenin almış olduğu kararları takip ederek uygulanmasını temin etmek.

i) Bütçenin uygulanmasını sağlamak, meclisin ve belediye encümeninin yetkisi dışında kalan aktarımları onaylamak.

j) Belediye personelinin atamasını yapmak.

k) Belediye ve bağılı kuruluşları ile işletmelerinin denetimini yapmak.

l) Şartsız bağışların kabulünü yapmak.

m) Belde halkının huzurunu, güvenliğini sağlamak sağlık ve mutluluğu için gereken tüm önlemleri almak.

n) Belediye bütçesinde fakirler ve muhtaç durumda olanlar için ayrılan ödeneğin kullanılmasını sağlamak, engellilere ilişkin hizmetleri yürüterek engelliler için bir merkez oluşturmak.

o) Bütçeden Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılmış olan ödeneğin kullanılmasını sağlamak.

p) Kanunlarla belediyeye verilmiş olan, belediye meclislerinin ya da belediye encümeninin karar almasını gerektirmeyen diğer görevleri yaparak bunlarla ilgili yetkileri kullanmak.

Belediye Kanununun 40. Maddesi; Belediye başkanı eğer izin almışsa ya da hastalık veya başka bir nedenle görevinde bulunamıyorsa, göreve gelemediği süre içinde belediye meclisi üyeleri arasından görevlendirdiği bir kişinin yerine vekalet etmesini öngörür. Başkan vekili, başkanın yetkilerine sahip olur. Belediye başkanının stratejik planın yapılmasındaki sorumluluğu ve performans yönetimi ile ilgili görev ve yetkileri de kanununun 41. Maddesi ile düzenlenmiştir. Belediye başkanı, mahallî idareler genel seçimleri yapıldıktan sonra en az altı ay içinde; kalkınma plânına ve programına uygun olarak stratejik plân hazırlar. İlgili olduğu yılın başından önce de yıllık performans programını hazırlar. Başkan hazırlamış olduğu stratejik plan ve performans programını belediye meclisinin onayına sunar. Stratejik plânın hazırlanmasında; üniversiteler ve meslek odaları ile çeşitli sivil toplum kuruluşlarının da görüşleri alınır. Hazırlanan stratejik Plan belediye meclisinin onayından sonra yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında kalan belediyeler için stratejik plân hazırlamak zorunlu değildir. Hazırlanmış olan stratejik plân ile performans programı bütçe için temel dayanak olur. Belediye meclisinde bütçeden önce görüşülüp onaylanır. Belediye başkanı istediği takdirde görevlerinin ve yetkilerinin bir bölümünü kendi münasip gördüğü belediye görevlilerine devredebilir. Ancak devredeceği belediye görevlilerinin üzerinde yöneticilik sıfatı bulunmalıdır.

Belediye kanununun 44. maddesi ile belediye başkanlığı görevinin nasıl sona ereceğın belirlenmiştir. Ölüm ve istifa durumlarında Belediye başkanlığı kendiliğinden biter. Ayrıca; mazeretsiz olarak ve kesintisiz bir şekilde yirmi günden fazla görevine gelmeyen, çeşitli nedenlerle seçilme yeterliğini kaybeden, yetkili sağlık kuruluşu raporuyla görevini sürdürmesine engel bir hastalık veya engellilik durumu tespiti edilen, meclisin feshine sebep olan işlere katılan, belediye başkanlarının başkanlık sıfatları İçişleri Bakanlığının başvurusu üzerine Danıştay kararıyla sona erer.

Belediye başkanlığı makamı yukarıda sayılan nedenlerden biriyle boşalması halinde vali, belediye meclisinin on gün içinde toplanmasını sağlar. Meclis, birinci başkan vekilinin başkanlığında toplanır. Eğer birinci başkan vekili yoksa toplantıya ikinci başkan vekili başkanlık eder. O da yoksa en yaşlı üyenin başkanlığında toplanan meclis belediye kanununun 45. maddesinde belirtilen yöntemle yeni başkanını seçer.

1.3.3.Belediye Encümeni

Belediye Kanununun 33. maddesi ve 36. maddeleri arasında düzenlenen konular belediye encümeni ile ilgilidir.

Belediye encümeni il belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyelerde toplam yedi kişiden oluşur. Bu yedi kişinin üçü belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği kişilerden oluşur. Malî hizmetler birim amiri iki üye, belediye başkanının birim amirleri arasından da iki üye seçilir. Üyelerin tümü bir yıl için seçilir. Diğer belediyelerde ise encümen beş kişidir. Bu beş kişi; belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri içinden gizli oyla seçeceği iki üye, malî hizmetler birim amirleri arasından bir üye ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği bir üye olmak üzere beş üyeden oluşur. Belediye encümeninin başkanlığını ise belediye başkanı yerine getirir.

Belediye Kanununun 34. maddesi encümenin görev ve yetkilerini şu şekilde sıralamıştır:

- a) Stratejik plânlar ve yıllık çalışma programları ile bütçe ve kesin hesapları inceleyerek belediye meclisine görüş bildirmek.
- b) Yıllık çalışma programına alınan işlerle ilgili kamulaştırma kararlarını alıp uygulamak.
- c) Öngörülemeyen giderlerin ödeneklerinin harcama yerlerini tespit etmek.
- d) Belediye bütçesindeki fonksiyonel sınıflandırmanın ikinci düzeyleri arasında aktarımın yapılmasını sağlamak.

- e) Kanunlarla öngörölmüş olan cezaların verilmesini sağlamak.
- f) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu olan belediye uyuşmazlıklarının anlaşma ile tasfiyesine karar vermek.
- g) Taşınmaz mal satımına, trampasına ve tahsisine ilişkin meclis kararlarını uygulamak; süresi üç yılı geçmeyenlerin kiralanmasına karar vermek.
- h) Halka açık olan yerlerin açılış ve kapanış saatlerini tespit etmek.
- i) Diğer yasalarla belediye encümenine verilmiş olan görevleri yapmak.

Belediye encümeni, en az haftada bir olmak üzere önceden belirlenen gün ve saatte toplanır. Acil durumlarda belediye başkanının encümeni toplantıya çağırma yetkisi vardır. Encümen gündemi belediye başkanı tarafından hazırlanır. Encümen üyeleri, başkanının uygun görüşü ile gündem maddesi teklif edebilir. Encümende alınan bütün kararlar başkan ve toplantıya katılan üyeler tarafından imzalanır. Kararlar oy çokluğu ile alınır. Karara muhalif kalan üyeler muhalefet gerekçelerini de kararda açıklarlar.

1.4.Belediyelerin Görev ve Yetkileri

Belediye denince akla gelen cadde ve sokakların temizliği, çöplerin toplanması, altyapı hizmetleri, şehir planlaması ile ruhsat işleridir. Belediyelerin görevleri için kullanılacak en özet ifade; sınırları içinde yaşayan insanların ortak ihtiyaçlarının karşılamasıdır. Belediyeler birer siyasi hizmet örgütleridir. Bu tanımlama dikkate alındığında belediyelerin siyasal, hizmetsel ve örgütsel boyutları olan kamu yönetim birimleri olduğu söylenebilir. Belediyelerin görevlerini üç kısımda incelemek mümkündür. Siyasal görevler; yerel ihtiyaçların belirlenmesi, stratejik plan çerçevesinde hizmetlerin hangi yol ve yöntemlerle karşılanacağını saptanmasıdır. Örgütsel görevler; belediye örgütünün hizmet gereklerine uygun bir şekilde düzenlenerek yönetilmesidir. Hizmetsel görevler ise yerel hizmetlerin, belirlenen amaç ve hedeflere uygun olarak yürütülmesidir.¹⁵

Belediyelerin görevlerine bakıldığında halkı ilgilendirilen ve halka temas eden birçok görev ve yetkiye sahip olduğu görülür. Alt yapı hizmetleri (su, kanalizasyon v.b.), Çevre temizliği, park, bahçe hizmetleri, zabıta hizmetleri, itfaiye hizmetleri, cenaze

¹⁵Recep Bozlağan, Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001, s. 8-9 (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).

hizmetleri, trafik hizmetleri, ulaşım hizmetleri, nikâh hizmetleri, sosyal yardım hizmetleri, sosyal etkinlik ve spor hizmetleri, sanat ve kültür hizmetleri, konut hizmetleri belediyelerin belli başlı görevleri arasında sıralanabilir. Yeni yapılan düzenlemeler, bu görevlere ilaveten belediyelere özellikle sağlık ve eğitim alanında da önemli görev ve yetkiler yüklemiştir.

Ayrıca sokaklara ad vermek, binalara numara vermek, kanun, tüzük ve yönetmeliklere yer alan ve belediyenin halka duyurmak zorunda olduğu konuları halka duyurmak, sınırları içinde bulunan iş yerlerinin tatil günlerinde ve belli saatlerde kapalı tutulmasını sağlayıp buralarda çalışan işgörenlerin dinlenmesini temin etmek ve İnsan sağlığını, iş güvenliğini ve serbest piyasa düzenini korumak amacıyla hafta tatilini ve öğlen aralarını belirlemek, uygulamak ve denetlemek görevleri belediyelere verilmiştir.¹⁶

1.5.Belediye Hizmet Türleri

Belediyelerin görev ve sorumlulukları, belediye hizmetlerinin nitelikleri, yasalarla belirlenmiştir. Bu konuda belediyelerin türlerine göre görev ve sorumlulukları ayrı kanunlarda belirtilmiştir. Bunlar, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunudur. Bu kanunlarda belirtilen görevler, belediyelerin hizmetlerini ifade eder.¹⁷

Buna göre belediye hizmetlerini iki ana kısma ayırmak mümkündür: Bunlar; Günlük, rutin hizmetler ve stratejik hizmetlerdir.

Mevcut yönetmelikler ve kanunlarla belediyelere verilen ve normal şartlarda mütemadiyen tekrarlanan ve rutin hale dönüşen, yürütmeye dönük hizmetler, günlük hizmetlerdir. Denetim yapma, ruhsat verme, altyapı bakım işleri, günlük evrak akışını idare etme gibi hizmetler bu tür hizmetlerdir. Bu hizmetler genelde belediyenin alt kademe çalışanlarınca yerine getirilir. Bu tür hizmetlerin yürütülmesinde bürokrasi önemli rol oynar.¹⁸

Stratejik hizmetler; belediyelerin genel hizmet politikası ile stratejisinin, misyon ve vizyonunun tespit edilmesine ve stratejik kararların alınmasına ilişkin olan

¹⁶Atmaca,**a.g.e.**, s.55-56.

¹⁷Nur Belkıs Bektaş, Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Belediye Şirketlerinin Yeri Ve Değerlendirilmesi(İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinin İncelenmesi)Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016, s. 8 , (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**) .

¹⁸ Bozlağan,**a.g.e.**, s.8.

hizmetlerdir. Bu hizmetler denetleme ve planlama ağırlıklıdır. Bu tür hizmetlere örnek olarak belediyelerin ulaşım, kentsel dönüşüm, eğitim, spor, turizm v.b. konularda politika ve stratejilerinin belirlenmesi sayılabilir. Bu hizmetler belediyelerin üst kademe çalışanlarınca yürütülür. Stratejik hizmetlerin yürütülmesi esnek bir yönetim yapısını gerektirir. Karar alma sürecinin hızlı olması bu tür hizmetlerin daha etkili olmasını sağlar. Bu nedenle geleneksel bürokrasinin katı, hiyerarşik, kurallara sıkı sıkıya bağlı, esnek olmayan örgüt yapısı stratejik hizmetlerin yürütülmesi ve uygulanması için elverişli olmaz.¹⁹

Bu iki sınıflamaya ek olarak konuya mevzuat açısından bakılacak olursa belediyelerin görev ve yetkilerinin belirlenmesinde "liste" ve "genellilik"²⁰ ilkelerinin benimsendiği rahatlıkla söylenebilir.

5393 sayılı Belediye Yasasının 14. maddesinin düzenlediği belediye görev ve sorumlulukları aşağıdaki gibidir:

- Su, kanalizasyon, imar, ulaşım gibi kentsel altyapı,
- Çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık,
- Defin ve mezarlık hizmetleri
- Zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans ile şehir içi trafik hizmetleri
- Ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar ile konut hizmetleri,
- Kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor,
- Öğrenci yurtları,
- Sosyal hizmet ve yardım, nikah, meslek ve beceri kazandırma,
- Ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi,
- Kadın ve çocuklar için koruma evleri açılması,
- Her derecedeki devlet okulu binalarının inşaatını, bakımını ve onarımını yapmak ve her türlü ihtiyaçlarını karşılamak,
- Sağlıkla alakalı her çeşit tesisi açıp işletmek,
- Kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi varlıkların ve kent tarihi yönünden önemli olan yerlerin fonksiyonlarının korunmasını sağlamak, bu tür yerlerin bakımını ve onarımını sağlamak, korunması mümkün olmayanların da restorasyonunu yapmak

¹⁹ Bozlağan, a.g.e., s.9.

²⁰ Bozlağan, a.g.e., s.10.

- Amatör spor kulüplerine gerek aynı gerekse nakdi yardımlar temin etmek, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenlenmesini sağlamak,
- Belediye meclisi kararı alarak; yurt içinde ve yurt dışında yapılan karşılaşmalarda üstün başarı gösteren ya da derece elde eden öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere ödüller vermek,
- Mabetlerin yapım, bakım ve onarımını yapma²¹

5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasanın 7. Maddesi de Büyükşehir belediyelerinin görev ve sorumluluklarını düzenlemiştir:

- Büyükşehir belediyesinin stratejik planını, yatırım programlarını, yıllık hedeflerini, ve bütçesini İlçe belediyelerinin görüşlerini de alarak hazırlamak,
- Nazım imar planını yapmak, yaptırmak ve onaylayarak uygulamak (Çevre düzeni planına uygun olmak şartıyla, büyükşehir belediye ve mücavir alan sınırları dahilinde 1/5.000 ile 1/25.000 arasındaki ölçeklerde) ; Uygulama imar planlarını, bu planlarda yapılması öngörülen değişiklikleri, ve imar ıslah planlarını aynen ya da değiştirip onaylayarak ve uygulanmalarını denetlemek;
- Görev ve hizmetlerin gerektirmiş olduğu proje, yapım, bakım ve onarım işleriyle ilgili her ölçekteki imar plânlarını, her çeşit imar uygulamalarını yapıp bu planların ruhsat işlerini düzenlemek, Gecekondu Yasası ile belediyelere verilen yetkileri kullanmak,
- İşyerlerine, büyükşehir belediyesinin sorumluluğunda bulunan alanlarda işletilecek yerlere ruhsat vererek denetimlerini sağlamak.
- Arsa ile konut yapım işleri kentsel dönüşüm ve kentsel gelişim alanlarına yönelik belediyelere verilen yetkileri kullanmak,
- Ulaşım ana planını yaparak uygulamak; ulaşım ve toplu taşıma hizmetlerini planlayarak eşgüdümünü sağlamak;
- Her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve yol güzergâhlarını tespit etmek,
- Durak yerleri ile karayolu, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerlerdeki araç park yerlerini belirleyerek bu yerleri işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; Trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek,
- Meydan, cadde ve ana yolları yapımı ile bakım ve onarımını sağlamak, ilân ve reklam asılacak kısımları belirlemek bu kısımların şekil ve boyutlarını tespit etmek;

²¹ Bektaş, a.g.e., s.10.

mevda, cadde, yol ve sokak ad ve numaraları ile bunlar üzerindeki binalara numara verilmesi işlerini yapmak,

- Coğrafi ve kent bilgi sistemlerini kurmak,
- Çevrenin, su havzalarının ve tarım alanlarının korunmasını sağlayarak ağaçlandırma işleri yapmak;
- Sağlığa uygun olmayan işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye zararlı etkileri olan diğer işyerlerini şehrin belli yerlerinde toplamak;
- İnşaat malzemeleri ile hurda depolama alanları ve satış yerlerini, hafriyat toprağı, kum ve çakıl depolama alanlarını tespit etmek, bunların taşınmasında çevre kirliliğine yol açmayacak tedbirler almak;
- Büyükşehir katı atık yönetim plânını yapmak, yaptırmak; katı atıkların ve hafriyatın yeniden değerlendirilmesi, depolanması ve yok edilmesine ilişkin görev ve hizmetleri yapmak , bu amaca yönelik tesisler kurarak işletmek ya da işletirmek;
- Sanayi ve sağlık atıklarına ilişkin hizmetleri yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurarak işletmek ya da işletirmek; deniz araçlarının atıklarını toplayarak arıtmak ve bununla ilgili hizmetleri yerine getirmek.
- Gıda ile alakalı olanlarda beraber olmak üzere birinci sınıf sağlığa aykırı işletmeleri ruhsatlandırarak denetlemek, yiyecek ve içecek maddelerinin analizlerini yapacak olan laboratuvarları kurarak bu laboratuvarları işletmek
- Zabıta hizmetlerini yerine getirmek,
- Yük ve yolcu terminalleri, kapalı ve açık otoparklar yaparak buraları işletmek, işletmek veya ruhsatlandırmak,
- Sosyal donatılar, parklar, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence gibi yerleri yaparak işletmek veya işletirmek;
- Amatör spor kulüplerine destek olmak, amatör takımlar arasında karşılaşmalar düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı karşılaşmalarda başarı gösteren veya derece alan sporculara ödülleri vermek,
- Eğitim, Sağlık kültür hizmetleri için tesisler yapmak, Mevcut bina ve tesislerin her türlü bakımını ve onarımını yapmak ve gerekli malzeme desteğini sağlamak,
- Toplu taşıma hizmetlerini yürüterek bu amaçla gerekli tesis ve donanımları kurmak, işletmek veya işletirmek, Toplu taşıma araçlarına ruhsat vermek,
- Altyapı hizmetlerini yürütmek, bunun için gerekli tesisleri kurarak işletmek; derelerin ıslah çalışmalarını yapmak; kaynak sularını ya da arıtılan suları pazarlamak,

- Mezarlık olabilecek alanları belirlemek, mezarlıkları işletmek, işlettirmek, cenaze ve defin hizmetlerini yerine getirmek.
- Her çeşit toptancı hal ve mezbahaları yaparak işletmek veya işlettirmek, Özel hal ve mezbahalara ruhsat vererek buraları denetlemek
- Doğal afetlerle ilgili planlamaları ve hazırlıkları yapmak; afet bölgelerine araç, gereç ve malzeme desteği vermek;
- İtfaiye ve acil yardım hizmetlerini yürütmek;
- Sağlık merkezleri, hastaneler, gezici sağlık üniteleri ile yetişkinler, yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara yönelik her türlü sosyal ve kültürel hizmetleri yürütmek, geliştirmek
- Merkezi ısıtma sistemleri kurarak işletmek ya da işlettirmek,
- Altyapı ve ulaşım hizmetlerinin eşgüdüm içinde yapılmasını sağlamak.

1.5.1.Genel Kamu Hizmetleri

Genel kamu hizmetleri;

- Yasamanın ve yürütmenin organları ile yürütülen işler,
- Finansman ile ilgili işler, dış işleri hizmetleri,
- Dış ekonomi yardımı kapsamındaki işler
- Temel araştırma kapsamında yer alan işler
- Borç yönetimi ile ilgili hizmetler,
- Genel nitelikli aktarımlar ile ilgili hizmetler
- Yürütülen genel kamu hizmetlerine yönelik araştırma ve geliştirme hizmetlerinden oluşur.

Yasama ve yürütme organları ile finansal ve mali işler, dışişleri hizmetleri; yasama ve yürütme organlarının yönetimi, işleyişi ve desteklenmesi, tüm devlet kademelerindeki finansal ve mali işler ve hizmetler ile dış işleri ve hizmetlerinin yönetimini içermektedir.

Gelişmekte olan ülkelere yapılan ekonomik yardım hizmetleri ile uluslararası kuruluşlar aracılığı ile yapılan yardım ve hizmetlerini içeren “dış ekonomik yardım hizmetleri” dir.

Genel hizmetler ise; genel personel hizmetleri, genel planlama ve istatistik hizmetleri ile merkezi yönetim ve satın alma hizmetleri gibi hizmetlerden meydana gelen diğer genel hizmetleri kapsar.

Temel araştırma hizmetleri; bilimsel bilgilerin çoğaltılması ve yeni araştırma alanlarının tespit edilmesine yönelik olarak yapılan doğal bilimler, mühendislik ve teknoloji konusundaki temel araştırma hizmetleri, sosyal ve beşeri bilimler konusundaki temel araştırma hizmetleri ve çok branşlı temel araştırma hizmetlerini içerir.

Borç yönetimi hizmetleri devlet kredilerinin üstlenilmesi ve verilmesi ile ilgili faiz ödemeleri, taahhüt, garanti ve ihraç giderlerini kapsar.

Genel nitelikli transferlere ilişkin hizmetler; devletlerin farklı kademeleri arasında, genel bir karakterde olan ve belli bir fonksiyona tahsis edilmemiş olan transferleri kapsar.

Araştırma ve geliştirme hizmetleri; belli bir amaca ya da hedefe yönelik olmayan yeni bilgiler edinmek üzere gerçekleştirilen soruşturmalardır.

Belediyeler tarafından gerçekleştirilen genel hizmetler mahalli ve müşterek nitelikli, vatandaşların ortak ihtiyaçlarını karşılayan sokak aydınlatma, çöp toplama, kanalizasyon, kentsel altyapı, ulaşım, ağaçlandırma, park ve yeşil alan hizmetleri, şehir içi trafik, defin hizmetleri gibi hizmetlerdir. Belediyelerde genel kamu hizmetleri kapsamında yapılan giderler; personel giderleri, sosyal güvenlik kurumları devlet primi giderleri, mal ve hizmet alım giderleri, faiz giderleri, cari transferler, sermaye giderleri ve sermaye transferleri şeklinde yapılan giderlerdir.²²

1.5.2.Savunma Hizmetleri

Savunma hizmetleri; askeri savunma hizmetleri, sivil savunma hizmetleri, dış askeri yardım hizmetleri, savunmaya ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri olarak gruplandırabilir.

Askeri savunma hizmetleri; askeri savunma işleri ile savunma hizmetlerinin idaresini içermektedir. Sivil savunma hizmetleri; acil durum planlarının hazırlanması, halkın ve sivil toplum kuruluşlarının katılımını içeren tatbikatlarının düzenlenmesi, sivil savunma için gerekli araç gereçlerin temini gibi hizmetleri kapsar.

²² Bektaş a.g.e., s.14.

Dış askeri yardım hizmetleri; nakdi ya da aynı askeri yardım hizmetleri, krediler ya da ekipmanların ödünç verilmesi hizmetlerini kapsar. Savunmaya ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri; Araştırma enstitüleri ve üniversiteler gibi kurumlar ile yürütülen savunma ile ilişkili uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirme çalışmalarını desteklenmesi için verilen hibeler, krediler ya da destekleme hizmetleridir.

Belediyeler tarafından gerçekleştirilen savunma hizmetleri sivil savunma hizmetleri ile bu hizmetlerle bağlantılı gerçekleştirilen araştırma geliştirme hizmetleridir. Belediyeler kendilerine atanmış sivil savunma uzmanları aracılığıyla afetlerde ve acil durumlarda müdahaleyi ve tahliyeyi koordine etmek, sivil savunma hizmetleri için gerekli olan araç gereçlerin alımının sağlanması, koruyucu güvenlik tedbirlerinin alınması, hizmetlerle ilgili mevzuatın ve yayınların takibi ile ilgili hizmetleri gerçekleştirir.

23

1.5.3.Kamu Düzeni ve Güvenlik Hizmetleri

Kamu düzeni ve güvenlik hizmetleri; güvenlik , yangından korunma, hizmetleri, yargı hizmetleri, cezaevi yönetimi, kamu düzeni ve güvenliğe yönelik araştırma ve geliştirme hizmetlerinden meydana gelir.

Güvenlik hizmetleri; genel güvenlik hizmetleri, trafik güvenliği hizmetleri, adli güvenlik hizmetleri ve kurumsal güvenlik oluşurken yangından korunma hizmetleri; yangın söndürme ve yangından korunma işleri ile hizmetlerinin idaresi, yangınla mücadele eğitimlerinin yürütülmesi hizmetlerinden meydana gelir.

Mahkeme hizmetlerinin kapsadığı hizmetler; adli mahkeme ve yüksek mahkeme hizmetleri ile idari mahkeme hizmetleri, tahkim kurulları ve ombudsmanlık vb. hizmetlerdir.

Cezaevi idaresi hizmetleri; hapisaneler, ıslah evleri, akıl hastaneleri gibi rehabilitasyon alanlarının idaresi, işletilmesi ya da desteklenmesi hizmetlerini kapsamaktadır. Kamu düzeni ve güvenliğe ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri; araştırma enstitüleri gibi devlete bağlı olmayan organlar tarafından yürütülen kamu düzeni ve güvenliği ile ilişkili uygulamalı araştırmaların desteklenmesine yönelik hibe, kredi ya da destekleme hizmetlerini kapsar.

²³ Bektaş a.g.e., s.15.

Belediyelerce yapılan kamu düzeni ve güvenlik hizmetleri şehir içi trafik, itfaiye, acil yardım, zabıta, kurtarma ve ambulans hizmetleridir. Belediyelerce kamu düzeni ve güvenlik hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için yapılan giderler; Personel Giderleri, Sosyal Güvenlik Kurumları, Devlet primi giderleri, Mal ve Hizmet Alım giderleri ile Sermaye giderleridir.

1.5.4.Ekonomik İşler ve Hizmetler

Ekonomik işler ve hizmetler; ticari olan işler ve genel ekonomik ile balıkçılık ve avcılık, tarım ve ormancılık, madencilik, enerji hizmetleri ile inşaat hizmetleri, iletişim ve ulaşım hizmetleri, diğer endüstriler, ekonomik etkinliklere yönelik araştırma ve geliştirme hizmetleri olarak gruplara ayrılabilir.

Genel ekonomik ve ticari olan işler ve hizmetler grubuna bakıldığında; genel ekonomik ve ticari etkinlikler ve bunların uygulanması, tüketicilerin eğitilip korunması ile ilgili hizmetler, işgücü ve hizmetleri, çalışma ile ilgili belirlenen siyasetin yürütülmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi vb. hizmetler sayılabilir.

Tarım, ve ormancılık, avcılık ve balıkçılık hizmetleri ile ilgili olarak da; mevcut tarım alanlarının korunarak tarım endüstrisinin düzenlenip geliştirilmesi, ormanların zenginliğinin korunup ağaçlandırma faaliyetlerinin uygulanması hizmetlerini içerir.

Enerji hizmetleri; katı yakıt hizmetleri, petrol ve gaz gibi sıvı yakıt hizmetleri, nükleer yakıt işleri ile hizmetleri, elektrik işleri ve hizmetlerini içerir. İmalat ve inşaat ile madencilik hizmetleri, inşaat hizmetleri, imalat hizmetlerinin geliştirilmesi, üretim yerlerinin denetimi vb. hizmetleri ile inşaat sanayinin kontrol ve denetimi ile idaresi hizmetlerini de kapsar.

Ulaştırma hizmetleri; karayolu inşaatları ve işletme işleri ile hizmetleri, su yolu taşımacılığı tesislerinin inşaatları ve işletmeleri, havayolu taşımacılığının tesisleri inşaat ve işletmeleri ile bunların hizmetleri, demiryolu inşaatları ve işletme işleri ve hizmetleri, boru hattı ve diğer nakil tesislerinin inşaat işleri ve işletme hizmetlerini kapsar.

İletişim hizmetleri; haberleşme sisteminin geliştirilmesi ve bakımı ile ilgili hizmetleri içerir. Diğer endüstri grupları ise; otel ve lokanta hizmetleri, dağıtım ticareti ile turizm hizmetleri, çok amaçlı geliştirme projeleri işleri ve hizmetleri ile ambar ve depolama hizmetlerini içerir.

Genel ekonomik, ticari ve işgücü, tarım, ormancılık, balıkçılık ve avcılık araştırma ve geliştirme hizmetleri, yakıt ve enerji, madencilik, imalat ve inşaat araştırma ve geliştirme hizmetleri, ulaştırma ve iletişim araştırma ve geliştirme hizmetleri ise “ekonomik faaliyetlere ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri” kapsamında yer alır.

Belediyeler kendi sınırlarını geçmemek şartı ile taşınmazlar alabilir, taşınmazların kamulaştırmasını yapabilir, nu taşınmazları satma ve kiralama işlerini yapabilir. Bu taşınmazlar üzerinde sınırlı aynı hak tesis edebilir. Belediyelere bulunduğu bölgenin ticari ve ekonomik açıdan gelişebilmesini sağlamak için birtakım yetkiler ve ayrıcalıklar verilmiştir.

1.5.5.Çevre Koruma Hizmetleri

Atık yönetimi ve atık su yönetimi hizmetleri, doğal ortam ile bio çeşitliliğin korunması , kirliliğin azaltılması hizmetleri ile çevre korumaya ilişkin araştırma geliştirme hizmetleri gibi ana başlıklar “Çevre koruma hizmetleri” nin ana başlıklarıdır.

Dönüşümlü katı atık, dönüşümsüz katı atıkların, tıbbi atık ve nükleer atıkların toplanıp işlenmesi ve yok edilmesi, kanalizasyon sistemi faaliyetleri, hava kirliliği ile mücadele faaliyetleri, toprakların ve suların korunması, gürültü kirliliğinin en aza indirilmesi faaliyetleri, mevcut olan doğal parkların korunarak canlılardan soyu tükenmekte olanların türlerinin kurtarılması hizmetleri çevre koruma hizmetleri arasında yer alır.

Belediyeler sürdürülebilir kalkınma amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için doğanın, tarım bölgelerinin ve su havzalarının korunması için önlemler alır. Ağaçlandırma faaliyetlerinde bulunur. Çevreye zarar veren işyerlerini, gürültü kirliliği yapan eğlence yerlerini şehrin belli yerlerinde toplayacak düzenlemeler yapar. Odun, kömür satışları ve depolama bölgeleri ile inşaat malzemeleri depolama alanlarını tespit eder. Bunların zararlarını engellemek için gerekli tedbirleri alır. Sanayi ve tıbbi atıklara yönelik hizmetleri de yürütür; deniz araçlarının atıklarını toplayarak çevreye olan zararlı etkilerini azaltır.

1.5.6.İskân Hizmetleri

İskân hizmetleri; iskân geliştirme çalışmalarının yönetimi, halkın refahının çoğalmasına ilişkin su temin etmek, gelecekteki su ihtiyacı ile ilgili araştırma yapılması, ve elde var olan kaynakların verimli olarak kullanılması işlemleri, suyun denetlenmesi

hizmetleri, sokakların ve caddelerin aydınlatılarak düzenlenmesi, bakımlarının yapılması hizmetleridir. Belediyeler kanalizasyon , imar ve su gibi alt yapı hizmetlerini; coğrafi ve kent bilgi sistemleri ile ilgili hizmetleri yaparak şehrin bozulmuş kısımlarını onarır, kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygular.

1.5.7.Sağlık Hizmetleri

Sağlık hizmetleri; tıbbi ürünler ile araç ve gereçlere yönelik iş ve hizmetler, ayakta yapılan tedavi hizmetlerinin tümü, hastane işleri ve hastane hizmetleri, halk sağlığının korunması ile ilgili hizmetler, sağlık hizmetlerine yönelik araştırma ve geliştirme hizmetlerini içinde barındırır.

Tıbbi ürünler, araç ve gereçlere ilişkin işler ve hizmetler; ilaç ve ilaç benzeri ürünlerin sağlanması, diğer tıp ürünleri ile terapi aletleri ve araç hizmetleridir.

Ağız ve diş sağlığı hizmetleri, yardımcı sağlık hizmetleri ve poliklinikler ayakta yapılan tedavi hizmetleridir. Hastane işleri ve hizmetleri; genel hastane hizmetleri, uzmanlaşmış hastaneler tarafından verilen hizmetler, tıp merkezi ve doğumevlerinde hastane bakım merkezlerinde verilen hizmetlerdir. Kan bankası ile ilgili iş ve işlemler ile kamu sağlığı ile ilgili tüm hizmetler, aşılama ve bağışıklık kazandırma çalışmaları ile ilgili hizmetler halk sağlığı hizmetleri olarak adlandırılır.

Belediyeler ayrıca ; acil yardım ile kurtarma ve ambulans hizmetleri, gezici sağlık hizmetleri, gıda denetimleri ile gıda maddelerinin tahlillerinin yapılması gibi hizmetleri yerine getirir.

1.5.8.Kültür Hizmetleri

Kültür hizmetleri grubuna bakıldığında; oyun sahaları gibi aktif spor yapılan alanlar ile kamp yapılan alanlar, sahiller ve parklardaki tesislerin işletilmesi; sergi alanları ile müzeler ve kütüphanelerin işletim hizmetleri , sanat galerilerin işletilerek kültürel etkinliklerin tanıtılması; yayım hizmetleri, din hizmetleri için tesisler yapılması ve ibadethanelerin bakım ve onarım hizmetleri ile dinlenme kültür ve din hizmetlerine yönelik araştırma ve geliştirme gibi hizmetleri görülür.

Park ve bahçeler ile kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, kültür ve tabiat varlıkları ile tarihi dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan yerlerin ve fonksiyonlarının korunması, mabetlerin yapım, bakım ve onarım hizmetleri, spor, dinlenme ve eğlence

yerlerinin yapımı; yaşlılar, engelliler, kadınlar, gençler ve çocuklara için sosyal ve kültürel hizmetlerin sunulması belediyelerin görevleri arasında yer alır.

1.5.9.Eğitim Hizmetleri

Eğitim hizmetleri; okul öncesi eğitim, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim hizmetleri, lise ve dengi eğitim sonrası Milli Eğitim Bakanlığı tarafından ve diğer eğitim kurumlarınca üniversiteye hazırlığa yönelik verilen eğitimi kapsar. Ortaöğretim sonrasında görülen meslek eğitimleri, meslek yüksekokulları, fakülte ve enstitüler, lisans ile yüksek lisans programları, doktora eğitim programları, tıpta uzmanlık programlarını içeren yükseköğretim hizmetleri bu grup içinde yer alır. Ayrıca, halk eğitim kursları, yemek, ulaşım, pansiyon, tıp ve diş sağlığı hizmetleri ve ilgili yardımcı hizmetlerin yönetimi, denetlenmesi, uygulanması gibi hizmetler ile eğitime ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri de eğitim hizmetleri kapsamı içindedir.

1.5.10.Sosyal Güvenlik ve Sosyal Yardım Hizmetleri

Sosyal güvenlik ve sosyal yardım hizmetleri; hastalara yardım ile ilgili hizmetler, yaşlı ve bakıma muhtaç olanlara yardım ile ilgili hizmetleri, ölenlerin eş ve çocukları için yapılan dul ve yetim aylığı ile ilgili hizmetleri, Ailelerin bakıma muhtaç olan çocuklarına yönelik olan aile ve çocuk yardımı hizmetleri, işsizlik yardımı hizmetlerini kapsar. Ayrıca iskân yardımı ile ilgili hizmetler, fakirlere maddi durumun yetersiz olanlara göçmen ve mültecilere sağlanan hizmetler ile sosyal güvenlik ve sosyal yardımlara ilişkin araştırma ve geliştirme hizmetleri de sosyal güvenlik ve sosyal yardım hizmetleri kapsamı içinde değerlendirilebilir.

Belediyeler sosyal güvenlik ve sosyal yardım hizmetleri olarak yaşlılara, kadınlara ve gençlere yönelik sosyal yardım içerikli hizmetleri yürütür. Kadınlar ve çocuklar için konuk evleri açar. Amatör spor kulüplerine ayni ve nakdi yardım, gıda bankacılığı yapar. Toplumda sosyal ilişkilerin geliştirilmesi için çalışmalar yapar ve bu çalışmalara üniversitelerin, sendikaların, kamu kurumu özelliğine haiz meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ile uzman kişilerin katılmasını sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Yönetim biliminin kendini gösterdiği son 100 yıllık süreçte birçok yönetim kuramı ortaya atılmıştır. Ortaya atılan her kuram beraberinde birçok tartışma da getirmiştir. Günümüz dünyasında çevre şartları hızla değişmektedir. Dünyanın adeta bir köye döndüğü günümüzde geçmişten oldukça farklı sosyo-kültürel ve iktisadi yapının kendine has faktörleri, teknolojileri, yönetim ve üretim süreçleri değişmektedir. Örgütlerin gittikçe ağırlaşan bu rekabet ortamında ayakta kalmaları için etkin bir kalite sistemi ve yönetimi meydana getirmeleri elzem olmuştur. Günümüzde tüm bu gelişmelere ayak uydurabileceği öngörüsüyle “toplam kalite yönetimi” kuramı geliştirilmiştir.²⁴Toplam Kalite Yönetimi son zamanlarda uygulanan çağdaş bir yönetim şeklidir. Örgütler, günümüz koşullarında var olabilmek amacıyla Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulamalarının merkezine almışlardır.²⁵

Toplam Kalite Yönetimi, genel bir yönetim felsefesi, bir düşünce ve yaşam tarzıdır. Tüm çalışanların ortak amacı her zaman müşterilere beklentilerini ya da beklentilerinin üzerindeki mal ve hizmetleri sunmaktır. Kar elde etmekten çok ön planda olan müşteri memnuniyetidir. Uzun vadeli ve sürekli kar elde etmek için müşteri memnuniyeti şarttır. Toplam Kalite Yönetimi bir yaşam felsefesidir. Bu itibarla çalışanların sadece işyerlerindeki faaliyetlerini değil evlerinde özel yaşamlarında ve tüm toplumsal ilişkilerinde geniş bir etki alanına sahiptir.²⁶

“Toplam Kalite Yönetimi” kavramının adında bulunan "toplam" kelimesi bir işletme, kuruluş için de bütünlüğü belirtir. Buna göre toplam kalite kontrol kavramı ürünle ilgili tüm süreçlerde, tüm faaliyetlerde, çalışanların kendi aralarındaki ve müşteri ile olan münasebetlerinde kalitenin aranmasını öngören bütüncül bir anlayışı ortaya koymaktadır.²⁷

²⁴K. Bülent Kaptan, Toplam Kalite Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s. 17, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

²⁵Burçin Özgör ,Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Performansı Üzerine Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, s. 13 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

²⁶ Senay Hökelek ,Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Örneği, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, s. 44 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

²⁷ Ulvi Saran, Ahmet Göçerler, "Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, 1998, s.232.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımı, ürün kalitesini baz alır. Kazanç miktarını artırmak adına örgüt yönetiminin işleyişi ile ilgili yapılabilecekleri irdeler. Bu yaklaşım işletmedeki personelin, üretim süreçlerinin iyileştirilip geliştirilmesine katkılarının artırılmasına ilişkin bir yaklaşım olarak öne çıkar.²⁸

Toplam kalite yönetimi mükemmeliyetçi bir yaklaşımdır. Sürekli ideal olanı arar. Çağdaş örgütlerin ihtiva eden bir felsefe olan bu yaklaşım, örgüt içindeki süreçleri geliştiren birçok uygulama önermektedir. Müşteri beklentilerini fazlasıyla karşılamayı ilke edinen bu yaklaşım, çıkarımsal yönetim teknikleri, mevcut olan geliştirme çabaları ve teknik araçlar ile uygulanan bir disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır.²⁹

Toplam Kalite Yönetimi'ni kısımlara ayırırsak her bir kelimenin anlamı karşımıza şöyle çıkar.³⁰

Toplam; bu yönetim şeklinin, örgütteki tüm fonksiyonları, faaliyet ve kişileri içerdiğini ifade eder. "Toplam" terimini vurgulayan en iyi ifade "herkesin katılımı"dır. Başka bir deyişle "toplam" kelimesiyle ifade edilmek istenen, işletmede kalitenin bir bütün olarak oluşturulmasıdır.

Kelime olarak baktığımızda "kalite" sözcüğü sözlüklerde, bir şeyin iyi ya da kötü olma özelliğiyle ilişkilendirilir. Herhangi bir bakımdan üstünlük ya da eksik olmama durumu olarak tanımlanmaktadır. Klasik kalite tanımına bakılırsa "standartlara uygunluk" olduğu görülür. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamaktadır. Kalite; "müşterilerin istediklerine uygunluk" olarak ifade edilmektedir.

Yönetim kelimesine baktığımızda ise; kalitenin kendiliğinden olamayacağını ve mutlaka yönetilmesi gerektiğini görürüz. Bu olgu bugün, herkesçe kabul edilen bir olgudur. Bu nedenle, işletmedeki tüm işgörenleri ilgilendirip etkilemesi ve tüm oluşumuna olumlu katkısıyla mümkün olacaktır. Bu süreçte yönetimin katkısı oldukça önemlidir. Emreden bir yönetim değil çalışanların antrenörlüğü yapan bir yönetim olmalıdır. Kalite zincirinin bir halkasının işlevini yerine getirmemesi toplam kalite yönetimin başka bir yerinde bir kusur ya da arızaya sebep olabilir. Bu durum bir kısır döngü halini alır. İhtiyaçların sürekli olarak incelenerek bunlara yanıt verebilme yeteneği kalitenin bedelidir. Ancak bu şekilde "sürekli gelişme" süreci etkili olabilir.

²⁸ Tayfur Özşen, "Toplam Yönetim Kalitesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 421, 1998, s. 285.

²⁹ H.Dale Besterfield, Total Quality Managment, Carol Newjersey,1999, s.1.

³⁰ Burçin Özgör,**a.g.e.**, s.14.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri beklentilerinin karşılanması ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesini hedefler. Bunun için tüm süreçlerde kusursuzluğun, sıfır hata ile sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin işletmenin bütün iç ve dış çevresinin katılımı ile hayata geçirilmesini hedefler. Toplam Kalite Yönetimi; yönetsel ve organizasyonel yapıda insan unsurunu sürekli eğitim ve grup çalışmasıyla ön plana çıkararak; sürekli gelişme ilkesiyle işletmenin rekabet gücünü artırmayı amaçlayan; çağdaş yönetim anlayışıdır.³¹

2.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihçesi

Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde M.Ö. 3000 yıllarına kadar gidilebilir. Babil'de ünlü Hammurabi kanunlarında kaliteden bahsedilmektedir. Kanunda "Eğer bir ev çökerse ve altında ölen olursa o evi yapan da öldürülmelidir" denerek kaliteye bir gönderme yapılmıştır. Elbette herkes bulunduğu evin sağlamlığını anlayamaz. Mühendislik bir uzmanlık gerektirir. Fakat aldığı evde güvenli bir şekilde oturmak da herkesin hakkıdır. Bu nedenle evin yapımıyla ilgili tüm sorumluluk evi yapandır.³² Yine M.Ö. 1400' lü yıllarda eski Mısır'da görev yapan denetim sorumluları taş bloklardaki yüzeylerin dikliğini telden yaptıkları bir alet ile ölçmüşlerdir.³³

Modern anlamda kalite olgusu sanayii devrimiyle beraber farklı bir kimliğe bürünmüştür. Sanayi devriminden önce, üretim nispeten küçük atölyelerde yapılmaktaydı. Çalışanlar ise sınırlı sayıdaydı. Üretim ve kalite kontrolü bir bütündü. Üreticiler bugünkü meslek odası işlevi gören loncalara üyeydiler. Bir ekonomik ve sosyal sistem olarak loncalar, üretimin kalitesiyle de insanın kalitesiyle de ilgileniyorlardı. Hammadde olarak gelen mallarda ilk kalite kontrolleri, yiğitbaşılar denen kişiler tarafından yapılır ve buradan da esnafa dağıtıldı. Malın kalitesine göre müşteriye satılması için belirlenen fiyata narh denirdi. Bunun üstünde fiyatla mal satmak yasaktır. Narhın üstünde mal satan ya da kalitesiz ve bozuk mal satan esnafın esnafılık belgesi üye olduğu lonca tarafından iptal edilirdi. Her esnafın bağlı olduğu bir lonca vardı. Esnaf bu loncaya belli oranda aidat öderdi. Cumhuriyetin ilanından sonra loncalar kaldırılarak yerine esnaf odaları kurulmuştur.³⁴

³¹ Tamer Bolat , "Toplam Kalite Yönetimi" Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 2000, s.26.

³² Mina Özevren , **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar Ve Uygulamalar**, İkinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul, 2000, s.19.

³³ Süleyman Yükçü, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, Vizyon Eğitim Ve Danışmanlık, İzmir, 1999, s. 4.

³⁴ Nusret Ekin, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 254, 1979, s. 5-8.

İşçiler lonca sisteminde, üretim sürecinin her aşamasında çalışmaktaydılar. Hammadden başlayarak üretimin sonuna kadar tüm konuya hâkimdiler. Bugün de aynı amaçla “iş rotasyonu” ve “iş zenginleştirilmesi” yöntemleri uygulanmaktadır.³⁵

Sanayi Devrimi'ni takip eden yıllarda makineleşmenin artmış olmasının da etkisiyle üretim, atölyelerden fabrikalara kaymıştır. Böylece toplu üretime geçilmiştir. Usta ve kalfalar sanayi devrimi sonrası kurulan düzende nitelikli iş gücünü oluşturmuşlardır. Ancak daha çok mal üretme kaygısı bir işletmenin başarı kriteri olarak çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artmış, bu da istihdam açığına gündeme taşımıştır. İstihdam açığını kapatmak için vasıflı eleman bulunamayınca vasıfsız eleman alımına yönelmiş, böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarımdan sanayiye geçen niteliksiz işçilerin verimsiz çalışması işletmelerde farklı sorunlar doğurmuş, bu sorunların çözümü için de işin yapılandırılması gereği duyulmuştur.³⁶ Seri üretim yöntemlerinin yaygınlaşması üretim ve kalite kontrol operasyonlarının birbirlerinden ayrılmasına neden olmuştur.³⁷

İkinci Dünya Savaşı'nın zor şartları, büyük miktarlarda ve düzenli kalitede malzeme ihtiyacı doğurmuştur. Bu ihtiyacın sonucu olarak "istatistiksel kalite kontrolü" aşamasına geçilmiştir. Kalite kontrol sürecinin öne çıkmasıyla beraber öncelikle Deming, istatistiksel analiz ve çalışmalarıyla Japonya'da mühendis ve yöneticilere kalite kontrol yöntemlerini öğretti. Daha sonra Juran, kalite ve yönetimsel atılım kontrol kavramlarını öğretti. Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” adlı çalışmasında Toplam kalite Yönetimine geçiş aşamasını ele aldı. Sonrasında Crosby, pazarlama ve kalite iyileştirmenin yolunu açtı. Önde gelen kalite felsefecileri olarak bilinen; Joseph M. Juran, William Edwards Deming ve Philip Crosby adlı düşünürler Toplam Kalite Yönetimi anlayışını bir temele oturtmuşlardır. Armand V. Feigenbaum ve Kaoru Ishikawa da bu temelin daha da yükselmesine yardım etmişlerdir.

Toplam Kalite Yönetiminin kökeni İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Japonların tekrar kalkınmasındaki ilk dönemlere kadar uzanır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda teknolojinin gelişmesi üretim sürecinin çok da karmaşık hal almasını sağladı. Bu durum, kalite kontrol elemanları ve karar alıcılar arasında koordinasyon ve geri besleme mekanizmasının meydana getirilmesini gerektirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da

³⁵ Özevren, a.g.e., s. 11.

³⁶ Rıdvan Bozkurt Ve Aynur Odaman, **Iso 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, Mpm Yayınları, No: 549, İkinci Basım, Ankara, 1996, s. 1.

³⁷ Hüseyin Er, **Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan Kaynakları İlişkisi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 10, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

özellikle 1990'lı yıllardan itibaren artan biçimde "Toplam Kalite Yönetimi" anlayışının hayata geçtiği görülmüştür. Bu şekilde kalitenin kontrolü de, tasarım evresinden başlamak suretiyle ara girdiler, proses içi ve son çıktı aşamalarını da izleyerek geliştirilmiştir.³⁸

Temeli 1950'li yıllarda atılsa da ancak 1980'li yıllarda önemi kavranan ve 1990'lı yıllarda büyük oranda dünyaya yayılan Toplam Kalite Yönetimi, diğer yönetim modellerindeki gibi ekonomi, istatistik, birey ve sosyal psikoloji gibi birçok alanda yapılan pratik ve pratik çalışmaların ve yılların birikimiyle ortaya çıkan sonuçların ortak bir ürünüdür.³⁹

Çağdaş anlamda Toplam Kalite Yönetimi 1970'li yılların başında Japonya'da uygulanmaya başlanmıştır. Bugünkü noktaya gelmesinde özellikle 1962 yılında Japonya'da başlatılan kalite çemberleri uygulamasının büyük etkisi olmuştur. Kalite çemberleri uygulaması, çalışanların işleri hakkında söz sahibi oldukları yeni yönetim anlayışına geçişte ilk basamak olarak tarihteki yerini almıştır.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi

Kalitenin tanımlarına bakıldığında daha çok müşteri odaklı tanımlar göze çarpmaktadır. Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi "Bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir." şeklinde tanımlar. Japon Sanayi Standartları (JIS) ise, "Ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir." şeklinde bir kalite tanımında bulunur.⁴⁰Bu tanımlamalarda dikkat çeken müşteri memnuniyeti ile kalite arasındaki ilişkidir. Ishikawa kaliteyi şu şekilde tarif eder: "Kalite; kalite kontrolün uygulanması, en kullanışlı ve ekonomik ve tüketici memnuniyetini gözetilen kaliteli ürünün geliştirilmesi, tasarımının yapılması, üretilmesi ve satış sonrası da kaliteli hizmetin verilmesidir." Bu tanımda kalite, üretim öncesinde ve üretim sonrasında uygulanan birtakım işletme faaliyetleri, özellikle de pazarlama faaliyetleri, neticesinde meydana gelmektedir.

³⁸Sıtkı Gözlü, "Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi", Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 1994 s. 52.

³⁹Feyyaz Yıldız, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Yönetim Muhasebesi İşlevlerinde Meydana Getirdiği Değişimin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Afyon, 2001, s. 80, (Yayımlanmış Doktora Tezi) .

⁴⁰Rıdvan Bozkurt, "Kalitenin Esasları Ve Deming'in Ondört İlkesi", **Verimlilik Dergisi**, 23/3, 1993, s. 107.

Geniş kapsamlı bir tanımlamada kalite, müşteri, işveren ve çalışan çemberinin mutluluğu ile orantılı olarak bir ürünün ya da hizmetin iyi ya da kötü olma durumu olarak belirtilebilir.⁴¹ Bu tanımlamada çalışanlar bir çıkar çevresi olarak görülmektedir. Çalışan mutluluğu da kalitenin bir parçası olarak algılanmaktadır. Çok çeşitli kalite tanımları vardır. Ancak kaliteyi asıl belirleyen müşterilerin beklentileridir. Bunun için yüksek verimlilik ve kaliteyle üretilen mal ya da hizmeti, piyasa şartlarına en uygun fiyattan satıp müşterinin de, işverenin de çalışanın da memnun edilmesi gerekir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulur. Toplam Kalite Yönetimi'nin özgün bir tanımı olamamakla birlikte Toplam Kalite Yönetimi'nin ne olduğu ya da ne olması gerektiği konusunda bazı görüşler bulunmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, uzun süreli hedeflerle müşterilerin memnuniyetini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için yararlar elde etmeyi hedefleyen, kaliteyi merkeze alan ve katılımcılık temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir. Benzer bir tanımlamada ise Toplam Kalite Yönetimi, ekip halinde çalışıp ortak bir hedefe yönelmeyi, müşterilere en üstün değerler oluşturmayı, değişikliği istemeyi, yaratıcılığı ise ödüllendirmeyi ilke edinir. Gücünü insanlardan alan toplam kalite yönetimi, mükemmelliğe ulaşmada tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim felsefesi olarak değerlendirilebilir.⁴² Her iki tanımlamada ortak nokta, Toplam Kalite Yönetimi'nin hedefinin örgütte bulunan herkesin aktif katılımı ile müşteri memnuniyetini sağlamak ve bunun sonucunda da kar etmektir.

2.4. Toplam Kalite Yönteminin Teorisyenleri

Toplam kalite yönetimi uygulamaları konusunda ileri sürülebilecek birçok yaklaşımdan söz edilebilir. Bu yaklaşımları dile getiren teorisyenler, toplam kalite yönetiminin olgunlaşarak günümüze ulaşmasında büyük katkıda bulunmuşlardır. Toplam kalitenin öncülüğünü yapanların yönetsel uygulamaları ve toplam kalite felsefesine dikkat edilerek yapılan yeniden yapılanma iş ve sonucu varılan neticeler çerçevesinde kurumsallaşma yoluna gidecektir.⁴³

⁴¹İsmail Şale , **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.18.

⁴²Şevki Özgener, "**Toplam Kalite Yönetimi**", (Modern Yönetim Teknikleri: Ders Notları, Editör: Aykut Bedük İçinde), Damla Ofset, Konya, 2003, s.7.

⁴³ Kaptan **a.g.e.**, s.20.

2.4.1.W. Edwars Deming

Kaliteyi "Pazarın gereksinimlerine göre az maliyette ve tahmin edilebilen, güvenilir sonuçların elde edilmesidir" şeklinde tanımlayan ABD'li akademisyen Deming, 14 Ekim 1900'de dünyaya geldi. Henüz 12 yaşındayken çalışmaya başladı.1921 'de Wyoming Üniversitesinden mezun olduktan sonra 1928'de Yale'den doktorasını aldı. Öğrenim hayatından sonraki ilk yıllarda Amerika Birleşik Devletleri Tarım Bakanlığı'na bağlı Sabit Azot Araştırmaları Laboratuvarı'nda matematik ve istatistik dersleri verdi. Aynı zamanda Ulusal Standartlar Bürosu'na ait okulda da dersler veren Deming, buralarda örnekleme ve diğer istatistik konuları üzerinde araştırmalarda bulundu.⁴⁴

Dr. Deming "istatistikî kontrol" yapılsa da bozuk işlerin olabileceğini, ancak bozuk parçaların, tesadüfe bırakılmayıp öngörülen değerler arasında kalacağını belirtmektedir. Deming'e göre birçok işletme istatistikî kalite kontrol yöntemi uygulanmadan, şans ve tesadüfe dayalı kalite kontrol metotlarını tercih etmektedir. Bu durumda meydana gelen kalite problemlerinin sebeplerinin araştırılması için daha çok para ve zaman kaybı demektir.⁴⁵

Deming bir şirketteki çalışanları yönetsel kişiler ve teknik elemanlar ile operasyonel kişiler olarak iki kısımda incelemiştir. Çalışanların sistemden sorumlu olanlarını yönetsel kişiler, sistemin içinde çalışanları da teknik, operasyonel kişiler olarak tanımlamıştır. Bu iki ayrı grup, birbirleriyle sürekli ilişki içerisinde. Deming 'e göre yönetimin asıl işi genel ve özel değişim nedenlerini anlayarak bunlar arasındaki farkları belirlemektir.⁴⁶

2.4.2. Joseph M. Juran

Deming gibi kalite konusunda öncülük eden ve kalite yönetimi konusundaki görüşleri ile dikkat çeken isimlerden biri de Juran'dır. Joseph Juran, 1904 yılında Romanya'da doğdu. Yahudi olan Juran ailesi, bulunduğu yerde yoksulluk ve özellikle Yahudi karşıtlığının çokluğu dolayısıyla 1912 yılında Minneapolis'e taşındı. Juran, kalite literatürüne pek çok eser kazandırmıştır. Kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlayan Juran, kalitenin bir proje olması gerektiğini belirtmiştir. Juran, örgütlerin kalite konusuna önem vermeleri gerektiğini savunarak kalitenin yüksek olmasının işletmelere

⁴⁴ Ahmet Yatkin, **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.7.

⁴⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Birinci Basım, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002, s. 38.

⁴⁶Orhan Elmacı Ve Diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Kütahya, 2000, s. 51.

kazandıracakları yararları şu şekilde sıralamıştır: Müşteri memnuniyetinin artması, rekabet gücü, Pazar payının artması, karın artması, hata oranlarının azalması, , azalan maliyetler, kapasite artışı ve azalan muayene işlemi⁴⁷

Aynı zamanda Connecticut'taki Juran Enstitüsünün de kurucusu olan Juran, kariyerinde çok çeşitli alanlarda çalışmıştır. İşletme süreçlerinde kalite yönetimi kavramı ile tanınmıştır. Juran yaptığı çalışmalarla, kalite kontrolünün sadece fabrikalarda mühendislerin geliştirdiği teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunu göstermiştir.

Juran, ilk olarak, "Kullanım veya kullanım için uygunluk" ifadesini bulmuştur. Juran bu terimi " özelliklerin uygunluğu" olarak belirtilen kalite tanımının dışına çıkarmıştır. Üretilen tehlikeli ürünlerin tüm şartlarla karşılaşp kullanım için uygun olmayacağına dikkat çekmiştir. Geniş kalite yönetimi yayınlarıyla ilk uğraşan da Juran olmuştur. Juran'a göre daha iyiye ulaşmak için aşağıda belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekir.⁴⁸

- Gereksinimlerin belirlenerek kalitenin geliştirilmesi için uygun ortamın hazırlanması
- Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için hedefler tespit edilmesi
- Kalite kurulu tarafından belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için görev ve sorumlulukların, kullanılacak uygun olan araç ve gereçlerin tespit edilmesi ve buna uygun bir organizasyon şemasının meydana getirilmesi
- Düzenlenen eğitim çalışmalarından işletmedeki bütün personelin faydalandırılması
- Sorunları çözecek özgün projeler yapılması
- Yapılan bütün faaliyetlerin rapor haline getirilmesi
- Onayların alınması
- Sonuçlar ile ilgili olarak ilgili kişilerin bilgilendirilmesi
- Başarıların kayıt altına alınması
- Yıllık iyileştirme raporlarının yapılarak bunun işletmenin iyi çalışan sistemleri ile süreçlerine uyarlanması.⁴⁹

⁴⁷ Yatkın, **a.g.e.**, s. 12.

⁴⁸Canan Çetin vd, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Güvence Sistemi(Iso 9000-2000 Revizyonu)**, İkinci Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s. 185.

⁴⁹ Çetin vd, **a.g.e.**, s.185-186.

2.4.3. Armond V. Feigenbaum

1950'li yıllarda General Elektrik şirketinde kalite yöneticisi olarak çalışmış olan A. V. Feigenbaum, görüşlerini ilk defa 1957'de "Industrial Quality Control" adlı bir dergide yazdığı makale ile açıklamıştır. 1961 yılında bir kitabını da Toplam Kalite Kontrolü adı ile yayınlamış ve Toplam Kalite Kontrolü teriminin isim babası olmuştur.

Dr. Feigenbaum kitabında Toplam kalitenin tanımını yaparken şöyle demiştir: "Örgüt içinde farklı grupların kaliteyi geliştirmek, kaliteyi korumak ve kaliteyi iyileştirme yönündeki çabalarını, müşteri tatminini de dikkate alıp üretimi ve hizmeti en ekonomik seviyede gerçekleştirmek için birleştiren etkili bir sistemdir."⁵⁰Feigenbaum kaliteyi stratejik bir yönetim seçeneği olarak görmüştür. Feigenbaum, toplam kalite kontrol ile ilgili olarak iki temel sorumluluk olduğunu kabul eder. Birincisi, ürünlere yönelik kalite ile ilgili güvence verilmesi, ikincisi de üretimde optimum kalite maliyetlerinin sağlanması için gereken yardımın yapılmasıdır.⁵¹Feigenbaum'e göre başlıca Toplam Kalite ilkeleri şunlardır:

- Tüketici tatmini iyileştirilince; maliyetlerde azalma ve buna bağlı olarak kayıplarda da bir azalma olur. Kaynak kullanımlarında iyileştirmeler yapılmalıdır.
- Taleplerde oluşan değişiklikler, teknolojideki gelişmeler; malzemelerin etkili bir şekilde kullanılması, piyasaların küreselleşmesi ve ürün tasarımına verilen önemin gitgide çoğalmasına neden olmuştur.
- Ürün kalitesini etkileyen unsurlar, insani ve teknolojik olmak üzere iki ana grupta toplanabilir.
- Kalite kontrol işleri dört sınıfta toplanabilir. Bunlar; gelen malzemelerin kontrolü yeni tasarımların kontrolü, ürün kontrolü ve özel sürecin etütleri şeklinde sıralanabilir.
- Yeni tasarım kontrolü; ürünün üretime geçmeden önce, karşılaşılabilecek kalite sorunlarının belirlenerek bu sorunların giderilmesi, kaliteye yönelik performans, maliyet, emniyet, standartların meydana getirilmesi ve spesifikasyon faaliyetlerini içerir,
- Gelen malzeme kontrolü; yalnızca spesifikasyon ihtiyaçlarına göre hammadde, malzeme, vb. alınması ve stoklanması çalışmalarını kapsar,

⁵⁰ Şimşek, a.g.e., s.43.

⁵¹ Yatkın, a.g.e., s.16.

- Ürün kontrolü; üretimin kaynağındaki ve tüm piyasadaki kusurlu bulunan ürünlerin üretilmemesi ve satış sonrası hizmetin sağlanabilmesi için ürünlerin kontrolü ile ilgili denetimleri içerir,
- Kaliteyi ilgilendiren maliyetler; önleme, değerlendirme, işletme içi ve işletme dışı kalitesizlik maliyetleridir.
- Toplam Kalite Kontrol; ürünün kaliteli olabilmesi için yetkinin devredilerek ona eşit sorumlulukla donatımında bir yönetim aracıdır. Toplam Kalite Kontrol programları uygulanırken önce pilot alanlar belirlenir ve çalışılıp başarı elde edilmeye gayret gösterilir, başarı gösterilince bu, adım adım bütün işletmeye uygulanır.
- Bu yaklaşım, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve sanayileşmiş devletlerde, dünya pazarları için yarışmayı etkileyen kalite ve verimliliğe yöneliktir.

Feigenbaum, müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak için düşünülmesi gereken on ürün ve hizmet şartını da şu şekilde belirlemiştir.⁵²

- Boyutlar için ve ayrıca işlem özellikleri için şartname
- Güven duyulacak amaçlar
- Güvenlik ihtiyaçları
- Uygun ölçümler
- Mühendislik maliyetleri ile kalite ve yapım maliyetleri
- Maddenin üretim ile ilgili şartları
- Servis ve bakım ile yerleştirme amaçları
- Enerjinin kullanılması ve materyal koruma etkenleri
- Çevre etkileri ve diğer yan etkileri dikkate alma
- Müşteri işlem ve kullanım maliyeti ile ürünün servisi

⁵²Mualla Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Birinci Basım, Ankara, 2002, s.104.

2.4.4. Philip B. Crosby

Crosby, 1979 yılında kabul edilebilir hata düzeyi konusu ile ilgili düşünce sistemini ortaya koymuştur. Uzun yıllar ITV 'de çalışan Crosby'nin “Kalite ücretsizdir” adlı eseri büyük ilgi görmüştür.⁵³

Crosby'e göre kalite yerine göre kullanım demektir. Gereksiz olan kullanımlar maliyetine göre değerlendirilir. Crosby insanlarla konuşurken yüksek kalite ya da düşük kalite ifadelerini pek kullanmaz. Kullandığı ifadeler daha çok, uygun veya uygunsuz (kullanışlı veya kullanışsız) ifadeleridir.⁵⁴

Crosby, yaptığı çalışmalar neticesinde dört temel kalite yönetim maddesi tespit etmiştir:

- Kalite, mükemmellik olarak değil, ihtiyaçlara uygunluk olarak tanımlanır,
- Kalite, değerlendirme ile değil önleme ile başarılabilir.
- Kalitenin başarı göstergesi, sıfır hatadır.
- Kalite, indekslerle değil, uygunluk fiyatı ile ölçülür.

2.4.5. Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa 1915 yılında Japonya'da doğdu. 1939 yılında Tokyo Üniversitesi Mühendislik Fakültesinden mezun oldu. 1940'lı, yılların sonları ile 1950'li yılların başları arasında Deming ile birlikte çalışmış olan Ishikawa, JUSE'nin de başkanlığını yapmıştır.⁵⁵

Ishikawa, Deming ve Juran'ın öğrenciliğini yapmıştır. Kalite çemberlerinin kurucusu olarak tanınır. Toplam kalite ve onun bir bölümü olarak tasarlanan kalite çemberlerini bir formasyon olarak açıklayan Ishikawa, müşterilerin tüm gereksinimlerini karşılamaya yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir. Japonya' da, şirket içerisinde Kalite Kontrol kavramını öne çıkaran Ishikawa, Deming, Juran ve Feigenbaum'un kalite yönetimi konusundaki düşüncelerini alıp, Japon kalite görüşü içerisinde sentezlemiştir.⁵⁶

Ishikawa; İstatiksel Kalite Kontrol aracılığı ile Kalite Yönetimine sunduğu katkılarla tanınır. Ishikawa'nın özellikle balık kılçığı olarak bilinen tekniği, sorun çözme tekniği olarak en çok kullanılan tekniklerden biri olmuştur. Kalite kontrol çemberlerinin babası olan Ishikawa, kalite problemlerini çözen kalite kontrol çemberlerinin yedi temel

⁵³Yılmaz Özkan, **Toplam Kalite**, Birinci Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005,s.12.

⁵⁴ Şimşek, **a.g.e.**, s.38.

⁵⁵Hasan Ali Yıldırım, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.10.

⁵⁶ Şimşek, **a.g.e.**, s.44.

aracı kullanarak bu işi yaptıklarını öne sürer. Şirket çapında kalite kontrol uygulamaları sonucunda ortaya çıkan bu gruplarda herkes herkesin işiyle ilgilenmeye başlamış ve çok çeşitli beceriler kazanılmıştır. Sonuçta beceri zenginliği ortaya çıkmıştır.⁵⁷

Ishikawa, İstatiksel Kalite Araçlarında hiyerarşik bir sınıflama yapmıştır. Bunlar:⁵⁸

A. Herkesin kolayca öğrenip uygulayabileceği bu teknikler:

- Neden ve etki diyagramı
- Pareto analizleri
- Stratifikasyon
- Histogramlar
- Proses kontrol semaları
- Dağılım diyagramları
- Kontrol listeleri

B-Hipotez testi ve örneklem gibi sadece yöneticiler ve kalite uzmanlarınca kullanılabilir olanlar

C- Taguchi yöntemleri, saha araştırma teknikleri gibi kalite uzmanları ve danışmanlar tarafından kullanılabilen araçlardır. Bunlar yüksek matematik bilgisi gerektiren ve etkin kullanıma, temel birikimi gerektiren tekniklerdir.

Dr. Kaoru Ishikawa'ya göre, "Toplam Kalite Kontrol, şirketin tüm çalışanlarının kalite kontrolü öğrenip uygulaması ve çalışmalara katılması demektir. Genel olarak toplam kalite kontrol, yönetim kontrolünün kendisi demektir." Ishikawa, bu tanımda da açıkça görüldüğü gibi, toplam kalite kontrolünü aynı zamanda "Firma Çapında Kalite Kontrol" olarak da adlandırmıştır. Çünkü kalite kontrol çalışmalarına her bölüm katıldığı gibi, her bölümdeki bütün çalışanlar da katılmalıdır. Hatta bunlara yan sanayi kuruluşları, dağıtım sistemleri ve ortak firmalar da dahil edilmelidir. Böyle büyük bir katılım da ancak nitelikli bir eğitimle sağlanabilir.⁵⁹

⁵⁷ Çetin vd., **a.g.e.**, s.199.

⁵⁸ Elmacı vd., **a.g.e.**, s.56.

⁵⁹ Özkan, **a.g.e.**, s.9.

2.4.6. Masaaki İmai

Masaaki 1930 yılında doğmuştur. 1950'li yıllarda Tokyo üniversitesinde Amerikan uygarlığı bölümünden mezun oldu. Amerika Birleşik Devletleri'nde 5 yıl süreyle Japon Verimlilik Merkezinde çalışan İmai'nin görevi Amerikan şirketlerinin verimliliğinin sırlarını öğrenmek için Japon iş adamlarına Amerikan şirket ve fabrikalarını gezdirmek olmuştur. Günümüzde ise fikirleri, adım adım ve sürekli geliştirme ve iyileştirmenin önemli olduğu yönündeki Japon iş felsefesine yön vermektedir. İmai Japon ekonomik mucizesinin sürekli iyileştirme (kaizen) felsefesi sayesinde gerçekleştiğini savunmaktadır⁶⁰.

2.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Unsurları

Toplam kalite yönetimi yapısını oluşturan rekabetçi anlayış, Toplam kalite kültürünü oluşturan belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu ilke ve değerler bütün olarak bu felsefenin yapısını oluşturur. Bu ilkelerin çoğu, ilk kalite uzmanlarından Deming, Juran ve Freigbaum tarafından ortaya atılmış ve Toplam Kalite Yönetimi içinde yeni bir bakış açısıyla zenginleştirilmiştir.⁶¹

Toplam Kalite Yönetimi, temelinde insan mutluluğuna ve tatminine dayanmaktadır. "Tatmin", ifade edilen ya da edilemeyen bütün isteklerin, ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır.⁶²Toplam Kalite Yönetiminin temelini oluşturan ilke ve değerlerin dayandığı ana unsurları incelemek, bu kültürü anlamının ve kendi içinde yorumlamanın gereğidir.

2.5.1. Müşteri Odaklı Olmak

Sözlüklerde müşteri sözcüğü; "Bir satıcıdan özellikle düzenli bir şekilde satın alan kişi" olarak geçer.⁶³Ancak bu tanım Toplam Kalite Yönetimi felsefesi açısından bakıldığında biraz zayıf kalmaktadır. Kalite için gereken ölçütleri aslında yöneticiler ya da mühendisler belirlemez. Bu ölçütleri belirleyenler müşterilerdir. Müşteri bir üründen ya da hizmetten ne kadar memnunsa, o ürünü ya da hizmeti almaya da o kadar devam

⁶⁰ Çiğdem Aydın, Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Üzerine Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s.18 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

⁶¹ Muhittin Şimşek, **İş hayatında Önce İnsan**, İstanbul, 2014, s.36.

⁶² Şimşek, **a.g.e.**, s.177.

⁶³Gatiss, Gordon F.,Totalquality Management, **A Total Qualityapproach**, Cassell British Library Cataloguing-In-Publication Data , London, 1996, s.16.

edecektir. Müşterilerinizin istek ve beklentilerin doğru algılanması, kaliteye nasıl ulaşılacağı konusunda da doğru ipuçları verir. Günümüzde müşteri beklentilerinin tamamen tatminine yönelik çalışmalar yapılarak ürün ve hizmetlerin ona göre tasarlanması şirketler için kaçınılmaz olmuştur.

İş dünyasının alabildiğine rekabetçi bir kimliğe büründüğü günümüzde kalite değişken bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Günümüzün müşterileri daha iyi hizmet almak, daha iyi ürün, daha fazla ürün özelliği ya da herhangi bir sebepten dolayı bir satıcıdan diğerine geçebilmektedir. İşletmeler sadece reklam ve tanıtımlarla müşteriyi çekemezler. Aynı zamanda müşterilerinin istekleri ve beklentilerini belirlemeye odaklanmaları gereklidir. Bu konulara önem veren işletmeler hayatta kalır çünkü bu işletmeler müşterileri ile konuşur, müşterilerinin kendilerine özgü söylediklerini tercüme ederler ve müşterilerinin isteklerini karşılamak için üretim süreçlerini düzenlerler. Başarılı işletmeler bu kritik aktiviteler sayesinde müşterilerinin ihtiyaçları, istekleri ve beklentilerini anında ve her zaman bilebilirler.⁶⁴ Rekabet ortamının geliştirilmesindeki en önemli husus, tüketicilerin beklentilerinin karşılanarak kalite güvenliğinin sağlanmasıdır. Ürüne yönelik yönetim politikalarından çok pazara yönelik politikalar uygulanmazsa işletmelerin başarılı olmaları çok zor olur.

Müşteri merkezli olan Toplam kalite yönetimi sisteminde müşterilerinin ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda gelişme faaliyetleri yapılır. Çünkü işletmelerin sürekliliğinin teminatı müşterilerdir. Kârın olabilmesi için müşteri kaybının en aza indirilmesi gerekir. Müşteri kaybetmemek için de müşteri odaklı olmak gerekir. Bu bağlamda bir şirketin en önemli bilgi kaynağının müşteriler olduğunu söylemek de yanlış olmaz. Müşteri taleplerine cevap verme hızı, işletme ürününü ya da hizmetini diğer şirketlerden ayıran kritik bir etken durumuna gelmiştir.⁶⁵

Toplam Kalite Yönetimi işletmeyi çalışanları ve müşterileri ile birlikte bir bütün olarak görür ve müşteri kavramı burada bu iki unsuru da kapsar. Toplam Kalite Yönetiminde şirketin hizmet ya da ürün verdiği müşteriler dış müşteri, şirket içinde çalışanlar ise iç müşteri olarak görülürler. Birçok işletmede sadece dış müşterilerin memnuniyetini sağlamak ana hedef olsa da, toplam kalite yönetimi uygulayan işletmelerde iç müşterilerin memnuniyeti dış müşteriler kadar önemlidir. Toplam Kalite

⁶⁴DonnaSummers, C.S.,Quality Management, Creatingand Sustaining Organizational Effectiveness, 2.B., Pearsoneducation International, New Jersey, 2009, s.92.

⁶⁵ Hüseyin Demirci, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010, s.13.

Yönetimi tüm müşterilerin memnuniyetinin artması ile işletme veriminin artacağını, daha fazla kâr elde edileceğini öngörür.

Dış müşterilerin beklentilerinin algılanması sürecinde pazar araştırmasının yapılması ve araştırma geliştirme çalışmaları öne çıkmaktadır. Bunu nedeni olarak ürünün kalitesinin ön şartının tasarım kalitesinin olması gösterilebilir. Kaliteli bir ürünün tasarlanmasının ön şartı müşterilerin talep ve beklentilerinin dikkate alındığı bir sistemin geliştirilmesidir.⁶⁶

İç müşteri kavramı bir işletmenin yönetimi ve buna bağlı süreçlerin etkili olması bakımından oldukça önemlidir. Çalışanların iş motivasyonu ve işe devam etmesi bu sayede olur. Bu nedenle dış müşteri kadar kavram da örgüt için önemlidir. İşletmeler sistemlerini kurarken hem dış hem de iç müşterilerin aynı oranda gözetilmesi gerekir.⁶⁷

Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri, müşteri ihtiyaçlarının tespitinden başlayarak ürünün ya da hizmetin müşterilere kadar ve hatta müşterilere ulaşmasından sonra da devam eden çok geniş bir kavram olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan toplam kalite yönetimi uygulamaları müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesi için pazarlama ve pazar araştırmasıyla başlamakta müşterilerin tatmin edilmesine kadar üretimin tüm aşamalarındaki faaliyetleri ilgilendirmektedir. Görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi felsefesinin altında yatan gerçek müşterinin tatmin edilmesidir ve kaliteyi müşterinin belirlemesidir.⁶⁸

2.5.2. Önleyici Yaklaşım

Örgüt, potansiyel uygunsuzluklar ile ilgili sorunları çözmek için tedbirler almalıdır. Potansiyel uygunsuzlukların etkilerine uygun birtakım önleyici faaliyetler geliştirilmelidir.

Zira toplam kalite modelinin temeli sıfır hataya dayanır. Toplam Kalite Yönetiminde hataları ayıklamak yerine, hata yapmamak vardır. Planlamanın doğru ve etkin yapılması ile hataları önlemeye yönelik yaklaşım sergilenebilir. Çok iyi düşünülmüş detaylı ve titiz bir planlama çalışması ile oluşacak muhtemel hataların önemli bir bölümü daha oluşmadan önlenir. Tüm hata kaynaklarını tahmin etmek

⁶⁶Haldun Ersen, “**Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**”, Soyak Yayıncılık 2004,s.73.

⁶⁷ Ersen, **a.g.e.**, s.73.

⁶⁸ Emel Oysal, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2010, s.102 , (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

mümkün değilse bile, olası durumlara önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar⁶⁹.

Önleyici yaklaşım en güzel olarak “Yangını söndürmek bir işe yaramaz, önemli olan yangının tekrar çıkmamasını sağlamaktır” şeklinde özetlenebilir. Yangını söndürmek, Taylor döneminin “iş önce yapılır ve kontrol edilir. Eğer hata varsa düzeltilir veya ayıklanır” şeklindeki anlayışını sembolize eder. Bu yaklaşım reaktif bir yaklaşımdır. Oysa Toplam Kalite Yönetiminde önemli olan, kalitenin üretilmesidir. Bu yüzden hataların kaynağına inerek nedenlerini bulmak, bir daha ortaya çıkmamasını sağlamak gerekir. Bu yaklaşım ise proaktif bir yaklaşımdır. Kalite, ancak bu şekilde elde edilebilir ve geliştirilebilir.⁷⁰

Hata kaynaklarının tanımlanabilmesi için öncelikle geçmişte yapılan işlerin ve sonuçlarının iyi değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenle süreçlere ait veriler doğru olmalı ve iyi analiz edilmelidir. Hata kaynakları ve nedenleri belirlenip, uygun çözümler üretilince hatalar da önlenir. Genellikle bir hata kaynağı ortadan kaldırıldığında başka hataların da ortadan kalktığı veya azaldığı gözlenir. En azından onların tanımlanması kolaylaşır.⁷¹

Sıfır hata, tüm çalışanların ilk seferinde doğru olarak işlerini yapmasıdır. Sıfır hata olabilmesi için sürecin her evresinde işi yapanların iyi eğitilmiş olması gerekir. Sıfır hataya; hatanın oluşmasına zamanında izin vermeyen, üretimin veya hizmetin tüm safhalarını bilen, bilgili insanlarla ulaşılabilir. Süreçleri geliştirebilecek, hatasız çalışabilecek insanlara gelişen teknikler konusunda sürekli eğitim verilmesi gerekmektedir.⁷²

Önlemeye dönük yaklaşım sayesinde;⁷³

- Hatalar meydana gelmeden önlenir.
- Hatalı ürünlere geçit verilmediği için, maliyetler düşer.
- Hatalı ürünler yüzünden işletmenin imajı zedelenmemiş olur.
- Hatasız ürünler sayesinde pazar payı ve rekabet avantajı sağlanmış olur.

⁶⁹Said Kınır, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Yayınlar, Ankara, 2006, s.64.

⁷⁰Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1997,s.79.

⁷¹Halil İbrahim Açı, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2016, s. 26, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁷² Demirci, **a.g.e.**, s. 25.

⁷³ Kınır, **a.g.e.**, s.66.

Sıfır hata, sadece son ürünle ilgili değildir. Ara süreçlerde oluşup, düzeltmeler gerektirecek kusurları olmayan bir ürünün üretimiyle de ilgilidir. Bu yüzden her süreç, kendisinden sonra gelen sürece hatasız çıktı sunmak zorundadır.

2.5.3. Takım Çalışması

Günümüzün çalışma şartları ve teknolojik gelişmeler bir işi tek başına yapmayı imkânsız kılmıştır. Takım çalışması bireysel çalışmanın yerini almıştır. Toplam kalite yönetimi de takım çalışmasını esas almaktadır. Toplam kalite kavramının temelinde yatan başlıca faktör, mükemmellik arayışı içindeki yaratıcı ve bilinçli “ takım ruhu” çalışmasıdır.⁷⁴

Toplam Kalite Yöntemi felsefesinin bir işletmede yerleşebilmesinin ön koşullarından birisi takım çalışmasıdır. Yöneticilerin takım çalışmasını özendirilmesi önemlidir. Yöneticiler, herkesin çalışmanın bir parçası olduğu düşüncesini zihinlere yerleştirmek suretiyle toplam kalite felsefesini kendi örgütlerinde hayata geçirebilir.⁷⁵

Takım ruhu anlayışı aslında bir şirkette çalışan yöneticisinden hizmetlisine kadar herkesin çeşitli şekillerde uyumlu olarak çalışmalarını ve birlikte karar almalarını ifade eder. Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin en önemli kavramlarından kararlara katılımı da destekler.

Toplam Kalite Yönetiminde hedeflenen takım çalışmasında amaç, çalışanların yöneticilerin düşüncelerini hayata geçirdiği bir sistemin terk edilerek her kademedeki birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir.⁷⁶Bu ortamda örgütü oluşturan tüm üyelerin gizil güçleri ortaya çıkmakta, yakalanan sinerji örgütün gelişmesinde lokomotif olmaktadır. Takım çalışması ruhunun yakalanabilmesi için öncelikle takımı oluşturan kişilerin kendi bireysel güçlerinin farkında olmaları ve bu güçlerini takım içinde nasıl kullanabileceklerini bilmeleri gerekir. Diğer üyelerle de birlikte uyumlu çalışmayı öğrenmeli ve etkili fikir alışverişinde bulunmalıdırlar.⁷⁷

Takım çalışması ile örgütlerin önemli bir sorunu olan “körlük” de aşılabılır. Kararlar ne kadar ortaklaşa alınırsa farklı ve yararlı fikirler de o kadar hayat bulur. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur. Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, yaptığı işi daha iyi anlayarak

⁷⁴ Demirci, a.g.e., s.28.

⁷⁵ Özgül, a.g.e., s.24.

⁷⁶ Erol Yılmaz, **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Alp Yayınevi, Ankara, 2005, s.71.

⁷⁷ Demirci, a.g.e., s.29.

konuya daha bütünsel bakmasını sağlar. Takım çalışması, işgörenlerin sorun çözme kabiliyetlerini geliştirirken iletişim alışkanlıklarını da yerleştirir. Yaratıcılığı da geliştirerek insanları yaratıcılığa teşvik eder.

Toplam Kalite Yönetimi çalışması uygulayan işletmeler de kurulan takımlar etkin olmalıdır. Etkili bir Toplam Kalite Yönetiminin tesisinde takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve örgütün tüm kademelerinde karar verme ve problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi elzemdir.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında takım çalışmalarının başarılı olabilmesi için gerekenler aşağıdaki gibidir:

- Paylaşılan amaç ve vizyon anlayışı,
- Açık iletişim,
- Güven ve karşılıklılık,
- Yaratıcı faydalı çalışma,
- Uygun çalışma yöntemleri,
- Uygun liderlik,
- Düzenli aralıklarla gözden geçirme ve değerlendirme,
- Kişisel gelişime fırsat vermek ve teşvik etme,
- Diğer takımlarla sağlam ilişkiler kurma⁷⁸ .

2.5.4.Üst Yönetim Liderliği

Liderlik için literatürde birçok tanım mevcuttur. Bütün tanımlarda ortak nokta olarak “belirli şartlar altında belirli kişiler ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” liderlik olarak görülebilir.⁷⁹

Liderlik yöneticilikten yönlendirmenin şekli konusunda ayrılır. Yöneticiler yetkileri çerçevesinde yönlendirme yaparken liderler astlarını etkilemek suretiyle yönlendirme yapar. Lider başka insanları etkileyerek belli bir amaca kanalize edebilen kişidir. Astlarına yüksek bir motivasyon sağlayan liderin onları bir amaç doğrultusunda yönlendirebilmesi için öncü olması gerekir.

⁷⁸Mehmet Uyan, Kubilay Karaköse, Yapı Denetiminde Kalite Kontrol Laboratuvarlarının Yeri Ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulması. **Tmh Türkiye Mühendislik Haberleri**. 426/4., 2003, s.68.

⁷⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12.B., Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010, s.569.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin önemli ilkelerinden biri olan üst yönetimin liderliği ve inancı toplam kalite felsefesini uygulamanın ilk basamağı olarak görülebilir. Zira öncelikle üst yönetimin bu felsefeye inanması gerekir. Aksi takdirde çalışanlarını buna inandıramaz. O nedenle Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin bir örgütte uygulamaya konabilmesi için işe üst kademedен başlamak gerekir. Alt veya orta kademedен başlayan değişimler üst kademe tarafından onaylanmayabilir ve uygulama durdurulabilir. Üst yönetim Toplam Kalite felsefesine inanır ve uygulanmasını isterse alt kademelerde de değişiklikler yavaş yavaş uygulanarak kalite kültürü işletmenin kültürü olmaya başlar. Toplam kalite uygulamalarını başarıyla yerine getiren örgütlere bakıldığında o örgütlerde güçlü bir liderlik görülür. Güçlü vizyoner liderler kalite yönetimi yaklaşımının en önemli unsurudurlar.⁸⁰

Toplam kalite yönetimine geçiş ile örgütlerde süregelen çoğu şey değişmektedir. Alışkanlıkların çoğundan vazgeçmek gerekmektedir. Bu tür büyük değişimler daima büyük dirençlerle karşılaşılır. Bu da çok normaldir. Bu noktada en büyük görev üst yönetime düşmektedir. Toplam kalite anlayışını benimsemiş olan üst yönetimin bu felsefeyi çalışanlarına açıkça anlatıp onların bu yeni sistemi benimsemelerini sağlamaları gerekir. Bu da uzun bir süreç gerektirebilir. Bu süreçte üst yönetim liderlik yapmalı ve değişimin gerçekleşmesi için gerekli zamanı çalışanlarına vermeli ve sabırlı olmalıdır.⁸¹

Başarıya ulaşan örgütlerin yöneticileri kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve yönetimi için idari bağlılığı iletme ve sistemi geliştirmede kararlı olan yöneticilerdir. Yöneticilerin ve liderlerin bağlılığı ve katılımı; Toplam Kalite Yönetiminin başarısında en etkili unsurlardan biridir.⁸²

Toplam Kalite Yönetiminde liderin görevi, çalışanları güdüleyerek onların gelişmelerini sağlamak, sistemi bir bütün olarak görebilmek, takım çalışmalarının yararlarına inanmak ve takım çalışması uygulamak, çalışan-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek, elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir.⁸³

⁸⁰İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2006, s.169.

⁸¹Hüseyin Alkış, "Yükseköğretimde Tky'nin Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2009, s.87.

⁸²Fernando Criado. And, Arturo Calvo-Mora, Excellence Profiles In Spanish Firms With Quality Management Systems. **Total Quality Management**. 20/6. , 2009. s. 27.

⁸³Elife Doğan **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi** ,Akademy Plus Yayınları, İstanbul , 2002, s.87.

Liderler daha zor işlerin üstesinden çok daha az emekle çıkmayı bilirler. Zira iyi planlayıcıdırlar. İşbölümünü de iyi yaparlar. Kalite planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve müşteri odaklılık ile doğrudan bağlantılı olan liderlik, Toplam Kalite felsefesinin örgüte yerleşmesinde de baş aktör olur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının işletmede benimsetilmesi ve uygulanmasında işletme içerisindeki yöneticilerin klasik yönetici anlayışının ötesinde lider-yönetici davranışları sergilemesi ve bu şekilde çalışanların kalite bilincini işletme faaliyetlerinde ön plana çıkaran uygulamalara imza atmaları beklenir.⁸⁴

2.5.5. İstatistikten Yararlanma

Doğru kararlar alabilmek için doğru bilgiye sahip olmak gerekir. İyi bir veri analizi olmadan tahminlerle varsayımlarla öngörülerde bulunmak ve bu öngörülere göre kararlar almak çoğu zaman yanıltıcı olur. Yanlış kararlarla yanlış iler yapılır. Bu yanlış işler de örgütleri hedeflerinden saptırır. Çalışmaların etkinliğini artırmak için gerçeğin ve bilginin sistematik olarak kullanılması gereklidir.⁸⁵

Verilerle çalışmak, Toplam Kalite Yönetiminin üzerinde önemle durduğu konulardan biridir. Kalite soyut özelliştir. Bu soyut özelliği doğru inceleyebilmek ancak somut verilerle alır. Zira ölçülemeyeni yönetmek ve geliştirmek olmaz. İşletmenin her kademesinde performansın geliştirilmesi, ürün veya hizmetin kalitesinin artırılması için yapılan mevcut durumun tespit edilerek uygun olup olmadığının saptanması, sağlanan iyileşmenin tanımlanması, iyileşme sürecinin yönetilerek gelişmelerin izlenmesi gibi birçok faaliyeti gerçekleştirebilmek için verilere ihtiyaç vardır. Doğru ve etkili bir stratejik planlama ancak doğru ve güvenilir veriler üzerine inşa edilebilir.

Veriler ise ölçüm yoluyla sağlanır. Ölçüm yoluyla elde edilen verilerin doğru analiz edilmesi de en az bu verilerin doğru elde edilmesi kadar önemlidir. Bunun için de istatistikten yararlanmak gerekir. Ölçümle elde edilen bütün bilgiler yapısal olarak değişkenlik gösteren bilgilerdir. Örnek olarak, hataların değişken olduğu söylenebilir. Bu değişkenlik istatistik biliminden faydalanmak suretiyle incelenip hata sebepleri bulunabilir,ve nedenler ortadan kaldırılabilir.⁸⁶

⁸⁴İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Ve Motivasyon**, Pegem Yayınları, Ankara , 2008 s.238.

⁸⁵ Açıan,**a.g.e.**, s.25.

⁸⁶Yenersoy,**a.g.e.**, S:84.

Bir yönetici, veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayı, kendi deneyim, sezgi ve cesaret duygusuna güveniyorsa, işletmesinin teknolojik yetersizliğini kabul ediyor demektir.⁸⁷Etkili bir toplam kalite için yönetimin yanlış bilgiye neden olacak tavırlardan kaçınması gerekir. Çalışanlar bilgi vermekten çekinirse doğru bir veri akışı sağlanamaz. Doğru bilgiler, olumsuz da olsa saklanmamalıdır. Suçlu aranmamalı, çözüme odaklanmalıdır. Yöneticiler, ölçme, değerlendirme için gerekli araç gereç ihtiyacı için kaynak ayırmalıdır.

2.5.6.Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim sürekli düzeltme yapmak ve problem çözümü uygulamaktır. Bu durum, işletmeleri kaliteye zorlar. Aynı kalite anlayışı için tüm evrelerde aynı standartlarda çalışmak gerekir. Sistemin ve üretimin kalitesini hep yüksek olması amaçlanmalıdır. Tam zamanında üretim aşamalarında değişiklik olması üretime ve kaliteye zarar verir. Tam zamanında üretimin temelinde, üretim hızını artırıp, farklı işlemler arasındaki süreyi azaltarak, kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmek, yatmaktadır. Tam zamanlı üretim aynı zamanda işletme içindeki birçok masrafı azaltarak ekonomik üretimi de destekler. Bu masrafları şöyle sıralanabilir:⁸⁸

- Hurdalar
- Fazla yapılan üretim
- Gereksiz malzemelerin taşınması
- Yarı mamul olan ve biten ürünlerin stokları
- Gereksiz olan ve işletmeye her hangi bir faydası dokunmayan operasyonlar
- Personelin makine zamanı içinde beklemesi
- Gereksiz işçi hareketleri

2.5.7.Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirmenin Japonya'daki karşılığı kaizen'dir. Japonca **KAI: değişim, ZEN: iyi, daha iyi** kelimelerinden oluşmuştur. Bu kelime, geliştirme, iyileştirme, sürekli gelişme anlamlarında kullanılmaktadır. Sürekli gelişme manasına gelen kaizen adım adım meydana getirilen iyileştirmelerdir. Klasik gelişmenin aksine, gelişme, birden bire

⁸⁷Besim Akın vd, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**.(2.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.73.

⁸⁸ Açıan, 2016, **a.g.e.**, s.25.

bir sıçrayış şeklinde değil küçük merdiven basamakları şeklindedir. Belli bir zaman zarfında çok sayıda küçük adımlarla hızlı bir gelişme yakalamak amaçlanmaktadır. Kaizen kavramı süreçlere yöneliktir. Yani, sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa o sonucu meydana getiren süreçleri iyileştirmek gerekir.⁸⁹

Bireylerin sürekli olarak kendilerini yenileme ve geliştirme isteği Japon kültürünün önemli unsurlarından biri olan Kaizen anlayışının işletmedeki görüntüsüdür. Sürekli iyileştirme, çalışma hayatının kalitesi ve toplam kalite yönetimi gibi çağdaş yönetim yöntemlerinin gelişmesine katkıda bulunan kültürel faktörlerin başında gelmektedir. Sürekli iyileştirme, büyük sıçramalardan çok küçük adımlarla yapılan gelişmeleri öngörür.

Sürekli iyileştirme, iyi yönetimi yönlendiren temel kavramdır. Yıllar içinde geliştirilmiş ve kullanılmış yönetim felsefelerini, teorilerini ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır.⁹⁰

Sürekli iyileştirme; Kalite geliştirme faaliyetlerini ve bireylerin katkılarını gözden geçirme, değerlendirme ve başarıları ödüllendirme ile öneri sistemi oluşturma ve sürekli eğitim unsurlarını içeren üç faaliyeti kapsamaktadır.⁹¹

Sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirebilmek için 3 temel koşulun bulunması gerekir. Bunlar;

- Mevcut durumu yetersiz görmek,
- İnsan unsurunu geliştirmek
- Sorun çözme tekniklerini etkin bir şekilde kullanmaktır.⁹²

Sürekli gelişimi gerçekleştirebilmek için Deming" in bulunduğu PUKÖ döngüsünden faydalanılmaktadır;⁹³

P- Planla (Faaliyetlere sağlıklı iş planı yapılması)

U- Uygula (Plan doğrultusunda uygulamaya geçilmesi)

K- Kontrol Et (Belirlenmiş kontrol noktalarının izlenerek sonuçların değerlendirilmesi.)

⁸⁹M.ZahitSerarlan, , Abdurrahman Kepoğlu, **Spor İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Morpa Kültür, Yayınları, İstanbul, 2006, s.85.

⁹⁰ Gülhan Saç,Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İş Sonuçlarına Etkisi: Hemşirelerde Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.23, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

⁹¹Hüseyin Demirci, **a.g.e.**, s.35.

⁹²İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998, s.149

⁹³RusselC.Burrill And JohannesLedolter, Achievingquality Through ContinualImprovement. John **Wiley&Sonsco** , New York,1999 ,s.145

Ö- Önlem al (Olumlu sonuçların standardizasyonu, olumsuz sonuçlara revizyon)

Bu teknikle, planlama aşamasında var olan durum kontrol edilmekte, sorunun nedenleri araştırılmaktadır. Uygulama aşamasında, iyileştirme planları gerçekleştirilmektedir. Kontrol aşamasında, uygulama sonuçları ile hedefler karşılaştırılmaktadır. Önlem alma aşamasında ise hedeflere ulaşılmışsa standartlaşma yoluna gidilmekte, eğer hedeflere ulaşılmadıysa tekrar başa dönülmektedir. Bu şekilde çark, sonuç alınana kadar dönmektedir.

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinde en etkili yöntemlerden birisi kalite çemberleridir. Kalite çemberleri aynı bölümde çalışan ilk kademe çalışanlar arasından, bölümün ilk amirinin liderliğinde kurulan 5-10 kişiden oluşan sorun çözme gruplarıdır. Grup üyeleri üzerinde çalışacakları kalite sorununu kendi bölümlerini ilgilendirmesi şartıyla kendileri seçerler.⁹⁴

Kalite çemberlerinin oluşturulmasında gönüllük esastır. Kalite çemberleri belirli zamanlarda çember liderinin önderliğinde toplanarak karşılaştıkları sorunlar veya ilerde karşılaşılabilecekleri sorunlar hakkında beyin fırtınası yaparlar. Bu sayede sorunların belirlenmesi, çözülmesi ve bazı sorunların ortaya çıkmadan önlenmesi sağlanır. İşletmelerde kalite çemberleri kurularak; güdülemenin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi, hataların önlenmesi, verimliliğin artırılması, işletme içi iletişimin artırılması, yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, problemlerin çözülmesi gibi konularda işletmeye yardımcı olmak amaçlanmıştır.⁹⁵ Kalite çemberleri daha etkin ve verimli bir işletme için büyük öneme sahiptir. Çalışanlardan oluştuğu için sorunun kaynağının bulunması ve çözülmesi konusunda oldukça etkili olurlar.

Sürekli iyileştirme için özellikle son zamanlarda orta çıkan bir diğer uygulama kıyaslama (benchmarking) olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, yenilikleri ve mevcut gelişmeleri sürekli izlemeleri gereklidir. Bu bilinçle, iyileştirmelerin gerekli olduğu bazı uygulamalarını, başka işletmelerle veya kendi işletme çerisinde bulunan farklı bölümlerle sektör ve birim farkı olmadan kıyaslama yaparlar. Kıyaslama ile işletmeler en iyi uygulamaları kendi yapılarına uyarlamış olurlar. Kıyaslama; alanında lider olmayı

⁹⁴ Özgül, a.g.e., s.26.

⁹⁵ Efil, a.g.e., s.10.

hedefleyen ve bu döngüyü sürekli kılmayı amaçlayan yönetsel bir araç olarak tanımlanabilir.⁹⁶

Kıyaslama yapılacak şirketlerin birbiriyle işbirliği içinde olması kıyaslamanın verimliliğini üst seviyeye çıkarır. Kıyaslama yapılan işletmeden faaliyetleri birebir aynen uygulanmaması kıyaslamanın sağlayacağı yararı artırır. Faaliyetleri aynen kopya etmek yerine işletmeye uyarlamak kıyaslamanın amacı bakımından daha uygun olur. Kıyaslama aynı sektörde ya da farklı sektörde yapılabilmektedir. Birbiri ile rekabet halinde olan işletmeler için kıyaslama yapmak zor olsa da belediyeler için aynı zorluk söz konusu değildir. Bir belediyenin çalışma alanı diğer belediyenin çalışma alanı içerisinde olmadığı için rekabet içerisinde değildirler. Bu sayede daha rahat kıyaslama yapabilirler. Kıyaslama yapmanın her iki tarafa da fayda getireceğini bilmesi gereklidir.⁹⁷

Günümüzde yüksek rekabet gücüne sahip işletmeler kaliteli olmalarını sürekli iyileştirmeye borçludurlar. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye yönelik planlama ve uygulama çalışmaları sürekli iyileştirme anlayışına göre düzenlenmiştir. Hedef belli bir standardı tutturmak değildir. Asıl hedef, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir. Zira Toplam Kalite felsefesinde en iyi yoktur.⁹⁸

2.5.8.Çalışan Eğitimi

Toplam Kalite felsefesinin hayata geçmesi ancak kalite seviyesi yüksek insanlarla mümkün olur. Kaliteli insan yetiştirmek için eğitim şarttır. Önce insan ilkesini benimseyen toplam kalite yönetimi anlayışında çalışanların eğitimi önemli bir yer tutar.

Toplam Kalite Yönetiminde eğitim yalnızca alt kademedeki çalışanlarla sınırlı olamaz. Üst yönetim de dâhil işletmedeki tüm bireyleri kapsayan bir eğitim gerekir.

⁹⁶ Barış Erdem, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı; Kıyaslama (Benchmarking)" Yazınsal Bir İnceleme, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.15 (2006), s.69.

⁹⁷Ercan Öztemel, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001, s.183.

⁹⁸Birol Bumin. Ve Hakan Erkutlu, Toplam Kalite Yönetimi Ve Kıyaslama İlişkileri Politikaları. **Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.4/1, 2002, s.94.

Kendilerini yenileyebilmeleri için çalışanları kendi isteği ile ilgili olarak eğitmek gerekir. Bilmek, bireyin kendine güvenmesini sağlayacağı gibi işletmenin ilerlemesine yönelik katkısını da artıracaktır.⁹⁹

Eğitimde hedef, çalışanlara istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak olan bilincin, bilginin, becerinin ve işletme kültürünün kazandırılmasıdır. Farklı düzeylerdeki çalışanlara kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde çalışmalarını planlayabilmelerine imkân veren eğitim programları hazırlanmalıdır. Eğitim ihtiyaçları endüstri kollarına, firmalara, görev sorumluluklarına göre değişiklikler gösterir. Bu nedenle eğitim programlarının içeriği de değişen ihtiyaçlara uygun olarak güncellenmelidir. Her seviyede çalışan için eğitim programı planlanarak ihtiyaç duyulan eğitimin kapsamı, mevcut bilgi, yetenek dikkate alınarak yapılan görevin özelliklerine göre belirlenirse verilen eğitim daha yararlı olur.¹⁰⁰

2.5.9. Tedarikçiler

Tedarikçilerle ekip çalışması niteliğinde işbirliğine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi, karşılıklı olarak güven oluşturulması gerekmektedir.

Bir ürün ve hizmet üretilirken ürün veya hizmeti üreten şirket, pek çok diğer şirketle çalışmak zorunda kalır. Örneğin; otomobil fabrikaları parçaların tamamını kendisi üretmez. Bazı parçaları tedarikçilerden temin ederler. Bugün pek çok kuruluş, işçilere vermiş olduğu yemekleri hizmet satın alma yoluna giderek gıda firmalarından tedarik etmektedirler. Bir firmada yada kurumda kalite anlayışını hakim kılmak için tedarikçileri de sürece dahil etmelidir. Zira tedarikçilerde oluşacak bir hata adeta bir zincirin halkası gibi kurum veya firmanın üreteceği ürün ya da hizmete aynıysıyla hata olarak yansiyacaktır.¹⁰¹

2.6. Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi

Çalışandan çok üretime odaklı olan, çalışanı bir makine dişlisinin parçası gibi gören yönetim yaklaşımlarından Toplam Kalite Yönetimi gibi daha çağdaş ve insanı merkeze alan yönetim yaklaşımlarına geçiş uzun yılların birikimi ile gerçekleşmiştir. Dünya çapında birçok işletme, yönetim modellerini Toplam kalitenin ruhunu almadan

⁹⁹ Yatkın, **a.g.e.**, s. 58.

¹⁰⁰ Efil, **a.g.e.**, s.210.

¹⁰¹ Şimşek, **a.g.e.**, s.53.

sadece altı temel ilkeyi (ölçüm ve istatistik, önlemeye dönük yaklaşım, sürekli gelişme ve grup çalışması) uygulamaya yönelmiş kalıcı başarı elde edememiştir.

Klasik yönetim anlayışının temel aldığı nokta, belli bir standardı yakalayarak, bu standarda göre üretim sürecini yönetmek ve tüm işlemleri de bu standarta ulaşabilmek için denetim altına almaktır. Toplam kalite Yönetimi ise hiçbir standardı kabul etmez. Toplam Kalite Yönetiminin temel aldığı şey “sürekli geliştirme ”dir .¹⁰²

Bu nedenle, klasik yönetim anlayışının tümüyle terkedilip, Toplam Kalite Yönetimine geçiş yapmak gerekir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, sadece bir kalite ilkesi değil, evrensel ve çağdaş bir yönetim yaklaşımı, bir yaşam tarzıdır.¹⁰³ Toplam Kalite Yönetimi geleneksel yönetim anlayışıyla karşılaştırıldığı zaman çok daha yüksek bir rekabet avantajı sağlar. Bu felsefenin başarılı olabilmesi için tüm boyutları ile kabullenilerek uygulanması gerekir. Toplam Kalite Yönetimi insan merkezli olup bilimselliği ön planda tutar.

Klasik yönetim anlayışında “emir ver ve kontrol et” anlayışı egemendir. Örgütler tepeden inme emirlerle yönetilmekte, astlar üst yöneticilerden aldıkları talimatlara göre işlem yaparlar. Böylece astların üstlere daha saygılı olacağı, yöneticilerin astların çalışmalarını daha objektif olarak değerlendirebileceği düşünülmüştür. Bu anlayış yerini yetkilerin devredildiği, takım ruhunun esas olduğu, insana değer verildiği çağdaş yönetim anlayışı olan Toplam Kalite Yönetimine bırakmıştır.¹⁰⁴

Tablo 1 Klasik Yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki Farklar Tablosu¹⁰⁵

KLASİK YÖNETİM MODELİ	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
İş ihtiyaçları merkezlidir.	Müşteri merkezlidir.
Problemi bulmaya yöneliktir.	Problemi engellemeye odaklıdır.
Personeli geliştirme esastır.	İnsana yatırım yapar.
Kalite stratejisi yoktur.	Kalite stratejisi vardır.

¹⁰² Okan Ulaş, Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi Ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008, s. 12 , (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**) .

¹⁰³İrfan Ertuğrul, **Toplam Kalite Kontrol Ve Teknikleri**, Hünkar Ofset Yayınları, İstanbul, 2004, s. 97.

¹⁰⁴Funda Közleme, Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi Ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama, , Maltepe Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, İstanbul, 2014 s.31.

¹⁰⁵Süleyman Yükcü, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999, s. 6.

Şikâyetler rahatsızlık işaretidir.	Şikâyetler öğrenme fırsattır.
Kalite standartları net değildir.	Kalite tüm yönetim alanları içindir.
Üst yönetimin rolü kontroldür.	Üst yönetim kalite öncüsüdür.
Gelişme yönetim ekibi içindir.	Gelişme süreci herkesi kapsar.
Prosedür ve kurallar önemlidir.	Kalite için personel güdülenir.
Rol ve sorumluluk açık değildir.	Rol ve sorumluluklar nettir.
Net değerlendirme stratejisi yoktur.	Net değerlendirme stratejisi vardır.
Kalite fiyatın düşük olmasıdır.	Kalite tüketici tatminindedir.
Kısa dönemli kalite planı vardır.	Uzun dönemli kalite planı vardır.
Kalite bazı güçlükler yaratır.	Kalite kültürün bir parçasıdır.
Farklı misyonu yoktur.	Farklı misyonu vardır.
Çalışan müşteri değildir.	Çalışan müşteridir.

2.7. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi

1980'li yıllardan sonra özel sektörde hızla yayılan Toplam Kalite Yönetimi anlayışı hızla kamu sektörüne de sıçramıştır. Kamu sektöründe ilk uygulama imkanı bulunan alan da belediyeler olmuştur. Ülkemizde kamuda toplam kalite yönetimi uygulamaları ilk olarak İzmit Değirmendere Belediyesi ile başlamıştır. Bunu Kadıköy, Aydın ve Bodrum Belediyeleri izlemiştir. ISO 9001 kalite belgesini alan ilk belediye de Pendik belediyesi olmuştur.¹⁰⁶

Belediyeler açısından bakıldığında müşteri olarak tanımlananlar belediyelerin hizmet verdikleri belde sakinlerdir. Bununla birlikte, belde sakinlerinin beklentileri, istek ve gereksinimleri, belediyelerin götüreceği hizmetin kalitesini belirlemede tek ölçüt değildir. Çünkü, belediyeler belde sakinlerinin olduğu kadar beldenin de ihtiyaç, beklenti ve taleplerine cevap verebilmelidir. Bu durumda, belediyeler açısından, belde halkının ihtiyaç, talep ve beklentilerinin, beldenin ihtiyaç, beklenti ve talepleri ile örtüşmesi önemlidir.¹⁰⁷

Belediyelerden halkın beklentilerine uygun hizmet üretmeleri klasik yönetim anlayışı ile değil ancak Toplam Kalite felsefesini benimsemiş yönetim anlayışı ile

¹⁰⁶ Tolga Aslan, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Kahramanmaraş, 2007, s.54 , (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

¹⁰⁷ Oysal,a.g.e., s.4.

mümkün olabilir. Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulaması, gerek merkezi kamu kuruluşlarından gerekse özel sektörden bazı farklılıklar ve özelliklerle ayrılmaktadır. Özel sektörden ayıran en önemli fark belediyelerin maldan çok hizmet üretmesidir. Özel sektörün çoğunluğu mal üretirken belediyeler hizmet üretmektedir. Üretilen bir hizmetin kalitesinin ölçülmesi malın kalitesinin ölçülmesi kadar kolay olmamaktadır. Bu da müşteri memnuniyetinin belirlenmesini zorlaştırır. İkinci fark ise, belediyelerin müşteri arama ile ilgili bir zorunluluğun olmamasıdır. Belediyeler, zaten sınırları içinde bulunan ve kendilerinden başka hizmet alma seçeneği olmayan bir vatandaş topluluğuna sahiptir. Bu da belediyeleri özel sektör gibi müşteri çekme ve rekabet yarışına girme zorunluluğundan kurtarır.¹⁰⁸Ancak belediyeler nihayetinde politik kurumlardır. Belediye yönetimleri bir sonraki seçimlerden sonra yeniden işbaşında olabilmek için belde sakinlerinin (müşterilerin) memnuniyetini azami derecede gözetmek durumundadırlar.

İletişimin altın çağını yaşadığı günümüzde insanlar kendi şehirleri dışında diğer şehirlerde de belediyelerin nasıl hizmetler verdiğini rahatça görebilmektedirler.

Başka yerlerle kendi oturduğu yeri karşılaştıran vatandaş, hizmet kalitesinin ayırımına çok rahat varabilmektedir. İnsanlar bir hizmetten memnun kalmadığında tepkisini hemen gösterebilmekte ve şikâyet edebilmektedir. Vatandaş memnun kalmadığı yönetimi seçimler aracılığı değiştirmektedir. Bundan dolayı belediyeler için de toplam kalite yönetiminin uygulanması kaçınılmaz olmaktadır.

Vatandaş odaklı yerel yönetim yaklaşımı, vatandaşa hizmet götüren kamu kuruluşlarının her türlü iş ve işlemlerinin merkezinde vatandaşı görmeleri için geliştirilen önerilerdir. Vatandaş odaklı yönetim, toplumsal kalkınma modelinin bir başka ifadesidir. Vatandaş odaklı yönetim, halkın ihtiyaçlarını farklı yöntemler kullanıp öğrenmek, halkın en çok hoşuna giden hizmeti sunmak, halkın ekonomik, kültürel ve yönetsel etkinliklerde yerel yönetimlerle birlikte hareket etmesini sağlamak ve meşru bir yönetim sistemini başarmaktır.¹⁰⁹ Vatandaşı merkeze alan yönetim anlayışını hâkim kılmamanın tek yolu toplam kalite yönetimi felsefesini belediyelerde uygulamaktır.

Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamasına yol açan faktörler şu şekilde sıralanabilir: ¹¹⁰

¹⁰⁸Melek Coşğun ,“Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010, s.51, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

¹⁰⁹Akif Çukurçayır, “Yerel Yönetimlerde Değişim; Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru, **Sayıştay Dergisi**, S.73, 2009, s.46.

¹¹⁰ Özgül, **a.g.e.**, s.63.

- Teknolojinin ve iletişimin gelişmesi,
- Toplam kalite yönetiminin yerel yönetimlere getireceği yenilikler,
- Belediyelerin yeniden yapılanması gerekliliği,
- Yerel yönetimlerdeki etkinlik ve verimlilik sorunu,
- Halkın beklentilerinin her geçen gün çeşitlenmesi ve artması,
- Toplam kalite yönetiminin yerel yönetimler için önemi

Toplam Kalite Yönetimi, bir şirkette çalışanların; aktif olarak planlama, kontrol ve gelişme faaliyetlerine katılmalarını öngörmektedir. Bu katılım ise ancak işletme üst düzey yönetiminin gerekli sosyal yapıyı ve ortamı yani “işletme kültürü” nü oluşturması ile olanaklıdır.¹¹¹

Kamu sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamasının önünde engel gibi duran bazı unsurlar vardır. Bu unsurlar; bürokratik engeller, personel rejimi, eğitim sistemi, yönetim yapısı, vesayet denetimi, performans yönetim sisteminin olmayışı, ihale mevzuatı ve siyasi etkiler şeklinde sıralanabilir.¹¹²Yerel yönetimler açısından bakıldığında da Toplam Kalite Yönetimi uygulamasını zorlaştıran sebeplerin genel faktörlerden farklılık göstermediği görülmektedir. Genel faktörlerin dışında farklılık gösteren sebepler; yönetimin belirli bir süre için seçilmiş olması, personelin etkinlik ve verimlilik sorunu olarak görülebilir. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ve bu yönetim tarzı ve felsefesinin kök salması uzun zaman almaktadır. Dört yıllık bir süre için seçilen bir yönetimin Toplam Kalite Yönetimi uygulaması için yönetim süresinin yarısından fazlası gerekebilir.

¹¹¹ Ayhan Günbatan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006, s.47 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

¹¹² Coşğun, a.g.e., s.65.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ MOTİVASYONU

3.1.Motivasyon Kavramı

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak daha çok somut ihtiyaçlarıyla ön planda gibi görünse de gözle görülmeyen soyut ihtiyaçları en az somut ihtiyaçları kadar önemlidir. Bireyin soyut ihtiyaç dediğimiz bu ihtiyaçları ve istekleri yerine gelmediği takdirde bir iç dengesizlik durumu baş gösterir. Bireyin arzularını belirleyen güdülerin tümü kişiseldir. Elbette bireyin tüm ihtiyaçlarının karşılanması doğru olmaz, ancak içinde bulunduğu sosyal çevresiyle ters düşmeyen isteklerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması gerekir.¹¹³

3.1.1. Motivasyonun Tanımı

Kökenine bakıldığında İngilizce “ motive ”ve Fransızca “movere” kelimelerinden türemiş olan “motivasyon” başarının altındaki temel itici güçtür. Motivasyon teriminin kendini göstermesi ilk olarak 1880’li yıllarda İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’ndeki psikologların yazdıkları makalelerde olmuştur.¹¹⁴

İnsan davranışlarını belli bir yöne kanalize eden ve bu davranışları etkileyen bir enerji olarak tanımlanan motivasyonda iki özelliğe vurgu vardır. Bireyleri belli yönde davranmaya sevk eden bir güç ve bu gücün hedeflere ulaşmada etkili olmasıdır.¹¹⁵ Başka bir tanımda motivasyonun, kişilerin bazı gereksinimlerini karşılamak için istekli olmasıdır.¹¹⁶ Diğer bir tanıma göre ise motivasyon, işletmelerin ihtiyaçlarını ve personelin ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle iyi bir iklim oluşturarak personeli harekete geçmesi yönünde etkileme ve isteklendirme sürecidir.¹¹⁷

¹¹³ Ali Şahin ,“Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004, s.525.

¹¹⁴ Burcu Keskin, **Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri**, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008 s.17, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**) .

¹¹⁵ M. Şerif Şimşek vd, **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya , 2005, s. 129.

¹¹⁶ Füsün Karaman, **İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik**, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul 2010, s. 125.

¹¹⁷ Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara , 2005, s. 296.

Motivasyon; bireysel gereksinimlerin memnuniyeti ile sonuçlananları yapmak için oluşan bir düşünce eğilimidir.¹¹⁸

Motivasyon; üretmek, yönetmek ve özel davranışlar gelişmek olarak tanımlanan güçlerin bir toplamıdır. Motivasyon, insanların ne yaptığını ve bunun için ne kadar çaba harcadığını açıklar.¹¹⁹

Motivasyon kavramı örgütün ve çalışanların gereksinimlerini tatmin ile sonuçlandıracak bir iş ortamı sağlayarak bireyin harekete geçmesi için güdülenmesi süreci olarak tanımlanabilir.¹²⁰

Motivasyon üç temel faktör ekseninde görülebilir; İnsan davranışını harekete geçirme, bu davranışları yönlendirme ve sürdürme. İnsan davranışlarını harekete geçiren motivasyon kaynağı çoğu zaman tek değildir. İnsanların tutum ve davranışlarının asıl nedenini tespit etmek çok zor olabilir.

Motivasyon ile ilgili literatürde yer alan farklı tanımlar şu şekilde sıralanabilir:¹²¹

- Bir ya da birden çok sayıda insanı belli amaca doğru sürekli biçimde harekete geçirmek için sarfedilen gayretlerin toplamıdır.
- Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı oluşturarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.
- Bireyleri belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkene motivasyon denir. Motivasyon konusuna farklı açılardan yaklaşan ilgili tanımların ortak özelliklerine bakıldığında hepsinin insan davranışlarının belli bir amaca yöneltilebilmesi etrafında şekillendiği söylenebilir.

3.1.2. İş Motivasyonu

Endüstri Devrimi ile beraber, işçilerin ve işçi ailelerinin çalışma saatlerinden sonra yemek yemek, giyinmek ve barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlarının çok olması yöneticilerin dikkatini motivasyon konusuna çevirdi. Maddi ihtiyaçların giderildiği halde,

¹¹⁸ John H. Jackson, And J. Keaveny. Timothy, *Successful Supervision*. Prentice-HallInc,EnglewoodCliffs, New Jersey ,1980, s.45.

¹¹⁹ L.N. Jewell, **Contemporary Industrial/ Organizational Psychology**,West Publishing Co. , Minnesota, 1985, s.347.

¹²⁰ Erdal Ünsalan, Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006, s.29.

¹²¹ Ünsalan,Şimşeker, **a.g.e.**, s.114-115.

yeterli verim alınamayan işçiler zorlayıcı önlemler ya da cezalarla çalıştırılmak istenmiştir.¹²²

Motivasyonla ilgili ilk çalışmalar, 1930'lu yıllarda Elton Mayo'nun önderliğinde yapılan Hawthorne Araştırmaları ile yeni bir boyut kazanmıştır. Neo-klasik yönetim yaklaşımlarının insanı sosyal, psikolojik özellikleri ve ihtiyaçları ile ön plana çıkarması motivasyon ile ilgili yapılan çalışmaların da sayısını artırmıştır. Motivasyon konusunda elde edilen çalışma sonuçları, personeli bir gruba ait olmaya özendirme şeklinde olmuştur.¹²³

İş motivasyonu, "örgüt düzenlerinde davranışın güçlendirilmesi, yönlendirilmesi ve sürdürülmesi süreci", "insanları belli bir işi seçip o işi yapmayı sürdürmeye ve çok çalışmaya iten güç", "örgüt hedeflerine yönelik yüksek seviyede çaba harcama isteği", bağımsız, kişisel ve durumsal unsurların ortak etkilerinden doğan dinamik, içsel durum", "amaç yönelimli davranışı ortaya çıkarma ve sürdürme süreci, bir bireyin davranışını ya da örgütsel davranışı etkileyen göreceli olarak statik özellikler grubu", "örgütsel amaçlara ulaşma isteği", "amaçları gerçekleştirmeye yönelik ortaya çıkan ve sürdürülen davranışlarımızı uyarayan şey", "birşeyi yapmaya isteklilik" anlamlarına gelmektedir.¹²⁴

İş motivasyonu, çalışanın işine yönelik olumlu davranışlarının uyarılarak devam ettirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmaya güdülenme ise, çalışanın, üstlendiği görevler sonucunda ulaşması beklenen örgütsel hedefe ulaşmayı samimiyetle istemesidir. Çalışan motivasyonu, bireyin ihtiyaçlarının tatmin edilerek; iş ortamında gerçekleştirilen bir harekete geçirme süreci şeklinde tanımlanabilir.¹²⁵

Davranışın değişmesine; korku, görev olarak hissetme ve sevgi olmak üzere üç duygu yol açar. Korkudan dolayı motive olmak zorunluluktan kaynaklanır. Görev olarak hissedilen motive olmada ise iş, yapılması gerektiği için yapılır.. Sevgiden dolayı motive olduğunda ise çalışan işi isteyerek, severek yapar.¹²⁶

İş motivasyonu alanının 1930'larda resmi olarak kabul edilmesinden bu yana örgüt içindeki motive edilen davranışları açıklamak ve analiz etmek için çok sayıda

¹²² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1993, s.315.

¹²³ A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2002, s.104.

¹²⁴ Veysel Ağca – Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S1)**, 2008, s. 140.

¹²⁵ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi, İstanbul, Nisan, 2006,s.38.

¹²⁶ Ahmet Talat Us, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayınları, İstanbul,2007.s.9-10.

teorik model geliştirilmiştir. “Uygun” tanım üzerinde bir düşünce birliği oluşmamıştır, Yine de iş motivasyonu genel olarak “kişinin hem kendi içinde oluşan hem de dışında meydana gelen ve ona enerji veren bir takım güçlerin işe yönelik davranışları başlatarak bu davranışların biçimini, şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını saptaması”, şeklinde tanımlanabilir.

Çalışanların tatmininde kişinin işle ilgili davranışlarını başlatarak bu davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirleyen bir grup içsel ve dışsal unsur vardır. Eğer iş, ilgi çektiği için, heyecan verici bulunduğu için, kişisel gelişime katkı yaptığı için yapılıyorsa bu içsel motivasyonu; ama aynı iş para, terfi, makam gibi dıştan gelen bir ödül elde etmek için yapılıyorsa dışsal motivasyonu ifade eder.¹²⁷

Bireyin kendi yeteneklerini ortaya koyabilme gücü olarak tanımlanabilen içsel motivasyon araçları doğrudan işin özümüyle ilgilidir. Yani işin türünden, içeriğinden kaynaklanır.¹²⁸

3.1.3. Motivasyon Türleri

Güdüler hem davranışların kaynağıdır, hem de bu davranışların sürdürülmesini ve yönlendirilmesini sağlar. Bu bağlamda, araştırmacılar tarafından motivasyonun çok değişik sınıflandırmaları yapılmıştır. Motivasyon; içsel, fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört farklı başlık altında aşağıda incelenmiştir.

3.1.3.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon dış koşulların etkisi altında olmadan, insanların temel ihtiyaçlarından kaynaklı davranışlardır. İçsel motivasyon sonradan elde edilmez. İçsel motivasyon davranışları doğal olarak meydana gelir. Bu dürtüler genetik olarak aktarılmıştır. Doğuştan gelen gereksinimleri gidermeye yönelik davranışları içerir. Dış etkenler ile meydana gelmediklerinden tamamlayıcı özellikleri bulunur.¹²⁹

Öz kişisel motivasyon da denen içsel motivasyonda kişiler kendi ihtiyaçlarını bilirler. Bu ihtiyaçları kendileri saptarlar. İhtiyaçları karşılamak için hangi davranışları göstereceklerine de yine kendileri karar verirler. İhtiyaçlarını gidermek amacıyla

¹²⁷ Keser, **a.g.e.**, s.48.

¹²⁸ Ağca, Ertan, **a.g.e.**, s.142.

¹²⁹ Merve Burcu Güner, 2016, Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.56 , (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**) .

önceden karar verdikleri davranışlara yönelirler. Böylece, kişinin kendi düşüncesiyle oluşturduğu güdülenme ihtiyacı yine bireyin kendi davranışları sonucunda karşılanır.¹³⁰İçsel motivasyon kişinin bir şeyi kendisinin mutlu olması için yapması olarak da görülebilir. Örneğin; merak, meydan okuma duygusu ya da davranışla birlikte gelen ya da doğuştan olan tatminler bu davranışların kaynağı olarak görülebilir.¹³¹

İçsel motivasyon, dışsal motivasyona oranla daha etkili olur. Zira içsel motivasyonda bireyin kendi davranışına yüklediği bir nedensellik vardır. Bu durum kendi kendine motiveyi tetikler. İçsel güdülenen bireyde, gösterdiği davranış bireyin kendi iç dinamiklerinden kaynaklanır. İçsel motivasyona götüren etkenler; araştırma, merak, yaratıcılık ve içten gelen ilgi olarak sayılabilir. Bireyler hür iradede uzaklaştıkça, bu türden davranışların görülmesi de azalır.¹³²

3.1.3.2. Fizyolojik Motivasyon

Organik güdüler olarak da adlandırılabilen fizyolojik motivasyon, kişilerin temel motivasyonlarıdır. Bir organizmanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan temel gereksinimlerin ortaya çıkması, insanın doğuşu ile beraber başlar Bu ihtiyaçlar bireyin soyunu sürdürme gereksinimlerinden ötürü meydana gelmektedir. Bir başka ifadeyle bireyin hayatını devam ettirebilmesi için gereken su içmek, yemek, oksijen, dinlenmek gibi fizyolojik olarak hayatlarını devam ettirebilmeleri için gereken ihtiyaçlar, temel ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar her insanda bulunur. Ancak herkesin sahip olduğu kişilik özelliklerine göre de değişkenlik gösterebilir. Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında barınma, beslenme, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçların fizyolojik ihtiyaçlar kapsamında yer aldığı görülür. Bunlar temel ihtiyaçlar olması nedeniyle karşılanmaları zorunlu ihtiyaçlardır. Hayat devam ettikçe bu ihtiyaçlar sürekli kendini gösterir. Hiçbir şekilde ertelenemez.¹³³

¹³⁰Şükrü Yeşilkaya, "Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdüleyen Etkenler" , Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.42 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**,

¹³¹Dilber Gürsoy Uz, "İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleme Araçları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin İlişkisi". Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009, s.25 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

¹³² Uz,**a.g.e.**, s.26.

¹³³ Güner,**a.g.e.**, s.57.

3.1.3.3.Sosyal Motivasyon

İnsanlar toplu olarak yaşamak zorundadırlar. Toplu yaşama iletişim temelli olarak gerçekleşir. Bu güdü bireyleri bilinçli olarak sosyal yaşantıya doğru iteler. İnsanların tümünü bir araya getirecek biçimde bir hal alır.¹³⁴

3.1.3.4. Psikolojik Motivasyon

İnsan kişiliği karmaşık bir yapıya sahiptir. Zamanla birçok aşamadan geçerek gelişen kişilik, psikolojik motivasyonun oluşma şeklini etkiler. Psikolojik güdü bazen kendini öne çıkartma olarak bazı zamanlarda da bağımsız olma arzusu olarak ortaya çıkar. Bu her iki durum da aslında güç sahibi olma isteğinden kaynaklanmaktadır.

Kişilerin tutumlarını ve davranışlarını yönlendiren psikolojik güdülerden kaynaklanan etki ve tepkileri analiz etmek çok zordur., Fizyolojik güdüler doğuştan gelen güdüler olmasına karşın psikolojik güdüler öğrenilerek kazanılmaktadır. Bu ayrım, psikolojik motivasyonu fizyolojik motivasyondan ayıran en büyük fark olarak kendini gösterir. Psikolojik motivasyonun anlaşılması özellikle çalışma hayatında çok zordur. Çünkü insan faktörü yanılığlara oldukça müsaittir. Olaylar karşısında insanların aynı tavır göstermemeleri her bireyin algı biçimlerinin farklı olması psikolojik motivasyonun anlaşılması ve kontrol edilmesini güçlendiren etmenlerdir¹³⁵

3.2.Motivasyon Kuramları

Önceleri öğrenme alanı içinde bir bölüm olarak incelenen motivasyon, özellikle 1930'lardan sonra ayrı bir inceleme alanı olmuştur. Dolayısıyla motivasyon ile ilgili yaklaşımlar incelediğinde, öğrenme kuramlarını gelişimine benzer bir seyir izlediği görülür. İlk motivasyon kuramları davranışçı özellik gösterirken daha sonra bu özellik bilişselciliğe doğru kaymıştır.

Çağdaş kuramlar motivasyonun stresi önlemek için denge sağlanana dek organizmayı harekete geçiren sebepler olduğu hususunda hemfikirdirler. Motivasyon ile ilgili literatüre giren çalışmalar daha çok davranışı harekete geçirmek ve davranışın yönünü belirlemek konularında kendini göstermektedir. Tüm motivasyon kuramları hareketi bir ihtiyaç olarak görür. Bu nedenle iyi bir motivasyon kuramı, bireyin hem doğuştan mevcut gereksinimlerini, hem de çevreyle etkileşim neticesinde meydana

¹³⁴ Güner,**a.g.e.**, s.58.

¹³⁵ Güner,**a.g.e.**, s.58.

gelen gereksinimlerini dikkate almak zorundadır. Motivasyon kuramlarında yön ise, kişinin hem iç hem de dış uyaranlara farklı anlamlar yükleyip mevcut hareketini gereksinimlerin giderilmesine doğru yönelten süreç ya da yapılar olarak açıklanabilir.¹³⁶

İnsan davranışlarının temelinde yatan gerekçeler ile insanları bir davranışı gerçekleştirmeye yönelten kişisel ihtiyaçları açıklayan motivasyon kuramları olmuştur. Motivasyon kuramlarını; kapsam Kuramları ve küreç Kuramları olmak üzere iki ana başlıkta incelemek mümkündür. Kapsam kuramları, nelerin güdülemeye yol açtığı konusunu ele alırken bireyi davranışa yönlendiren sebeplerin ihtiyaçlar olduğunu öne sürmektedir. Süreç kuramları ise daha çok güdüleme sürecinin nasıl işlediğini inceler.

3.2.1. Kapsam Kuramları

3.2.1.1. İnsan İhtiyaçları (Maslow)

İnsan ihtiyaçları kuramının temeli ABD'li psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yapılan bir çalışmayla ortaya çıkan ihtiyaçlar varsayımına dayanır.

Motivasyon ile ilgili çalışmalarıyla tanınan Brandize Üniversitesi Profesörlerinden Abraham H. Maslow, insan davranışlarını ortaya çıkaran ve bu davranışları yöneten en önemli etken olarak ihtiyaçları görmüştür. Maslow, bu ihtiyaçları daha sonra hiyerarşik bir şekilde sıralamıştır.¹³⁷

Kendi bireysel ihtiyaçlarından vazgeçen insanların bir örgütün parçası olarak, örgütün ihtiyaçlarını daha çok önemsemesinin sebeplerini irdeleyen Maslow, sonuçta insanların sosyal, biyolojik, ve psikolojik bir varlık olduğu, bu nedenle bir takım ihtiyaçları bulunduğundan hareketle insan davranışlarının temelinde de bu ihtiyaçları giderme arzusunun bulunduğunu tespit etmiştir.¹³⁸

Hiyerarşiye bakıldığında en altta; Nefes alma, beslenme, su gibi hayatın devamı için vazgeçilmez olan fizyolojik ihtiyaçlar ile aile, iş, barınma ve sağlık gibi güvenlik ihtiyaçları yer alır. Üstte; sosyal yaşamın devamı için gerekli olan sevgi ve aidiyet ihtiyacı ile takdir edilme ve saygı görme ihtiyacı vardır. Hiyerarşi basamaklarının en üstünde ise kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır. Kendini gerçekleştirebilen

¹³⁶ Uz, a.g.e., s.25.

¹³⁷Sevgün Aysu, Belediyelerde Motivasyon Ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2013,s.19 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

¹³⁸Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004, s.30.

birey en üst zirveye ulaşmış demektir. Herkesin becerileri, ilgileri, yetenekleri farklı farklıdır. Her insan farklı bir karakteriyle öne çıkar. Çoğu birey sahip olduğu özelliklerinin farkında değildir. Bireyin öncelikle bu özellikleri bilmesi, keşfetmesi gerekir. Bunu keşfeden birey bu özelliklerini geliştirme ve sergileyebilme gereksinimi duyar. Ancak basamakların en üstünde yer alan kendini gerçekleştirmek hedefindeki insanın öncelikle alt basamakları halletmesi gerekir. Henüz beslenme ihtiyacını görememiş birinden kendini gerçekleştirmesi beklenemez. Ya da barınma ihtiyacını gideremeyen bireyden ait olma ihtiyacını giderme için gerekli davranışı göstermesi beklenmez. Maslow'a göre, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları önem açısından birincil ihtiyaçlardır. Maslow diğer ihtiyaçları ise ikincil ihtiyaçlar olarak tanımlar.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre her bireyin yöneldiği davranışlar farklı farklı ihtiyaçların bir sonucudur. İhtiyaçların birbirinden kesin bir çizgiyle ayırmak mümkün olamaz. Aralarında birçok ortak noktanın olması bu ayrımı imkânsız kılar. Alt basamakta bulunan bir ihtiyacını gideremeyen birey bir üst basamakta bulunan ihtiyacını gidermek için bir davranışta bulunmaz, hatta o ihtiyacı algılamaz. Bireye göre böyle bir ihtiyaç yoktur. Örnek olarak; açlık ihtiyacını giderse de eğer barınma ihtiyacını gideremiyorsa bu birey kendini sürekli bir tehdit içerisinde görür. O birey için güvenlik ihtiyacından başka bir ihtiyaç yoktur. Bu birey kitap okumayı, sinemaya gitmeyi ya da takdir edilmeyi bir ihtiyaç olarak algılamaz. Basamağın birindeki ihtiyaç giderildiğinde bu ihtiyaca ilişkin davranışlar da sönecek ve birey bir sonraki basamağın ihtiyaçlarının farkına varacaktır. Eğer bir yönetici çalıştırdığı kişilerin ihtiyaçlarının hangi basamakta olduğunu anlarsa, uygun ortam yaratıp ihtiyaçları gidererek onların istediği yönde davranış sergilemesini başarabilir.¹³⁹

3.2.1.2. Çift Etmen

Çift etmen kuramı veya diğer adıyla hijyen kuramı Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Herzberg ve arkadaşları motivasyon konusuna daha çok ödüllendirme açısından bakmışlardır. Güdüleme için teşvik etme araçlarından yararlanılır. Bu araçlar; hijyen etmenleri ve güdüleyici etmenler olarak iki kısma ayrılır. Hijyenden kasıt; örgüt içindeki çalışanların işi daha çok sahiplenmeleri için gereken bir takım özendirme araçlarıdır. Örgüt iklimi de denebilir. Yeterli başarı gösteremeyen bir

¹³⁹Mehmet Fatih Köse (2008). "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açıkları Ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat s,24 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

yönetim, ast ve üst ilişkilerinin sorunlu olması, personel ücretlerinin yetersizliği, işyerindeki fiziksel ortamdaki aksaklıkların yarattığı sıkıntılar gibi durumlarda standartların altında kalındığında çalışanların örgütü özümsemeleri güçleşir. O nedenle bu hijyen koşullarının sağlanması, güdülenme için ön şart olmaktadır.¹⁴⁰

Çalışanları güdüleyen etmenlere iş doyumunu da denebilir. Çalışanın işini tamamlayarak başarı duygusunu tatmin etmesi ile güdüleme gerçekleşebilir. Çalışanlar çalıştıkları yerlerde herkesçe sevilen, bilinen ve takdir gören olmak isterler. Bireylerin çalışmaları karşılığında yetkilerinin artması, statülerinin yükselmesi beklenir. Başaran birey terfi alarak, sosyal bir statü elde ederek ödülünü elde etmiş ve motive olmuş olur. Bu durum da çalışanların mesleki olarak gelişerek olgunlaşmasını sağlar.¹⁴¹

Çift etmen kuramına göre; iş tatmini ve iş tatminsizliğini oluşturan çok farklı etmenler mevcuttur. Çalışanları tatmin eden etmenler, işin konusu ile ilgilidir. Çalışanın iş doyumunu sağlamasını gerçekleştiren etmenlerin başında başarı gelir. Tanınma, saygı görme, kademe yükselmesi, sorumluluklarının artması gibi etmenler de başarıdan sonra sıralanır. İşin monotonluktan uzak olması, ilginç bir içeriğe sahip olması da iş doyumunu etkileyen etmenlerdendir. Çalışanları mutsuz kılan iş tatminsizliği işin türünden ziyade, çalışanlara nasıl davranıldığından daha çok etkilenmektedir. Ayrıca Çevresel etmenler ile kurumun ya da örgütün yapısı ve işleyişi ilgili etmenler de iş motivasyonunu etkiler. Örgütün mevcut yönetim politikası, insan ilişkilerindeki çağdaşlık, denetimin kalitesi, çalışma şartlarının kalitesi, örgütün ücret politikası, statü ve güvenlik gibi etmenler de hijyen grubunda yer alan ana etmenlerdir. Zira bu etmenlerin varlığı, işin daha kolay yapılabilmesi içindir. Bu etmenlerin yokluğu ya da yetersizliği beraberinde iş tatminsizliğini getirir. Hijyen etmenleriyle ilgili tüm standartlar sağlansa bile iş tatminsizliği devam edebilir. Hijyen şartlarının standartlara ulaştırılmasının faydası, iş tatminsizliği yaşanmasındaki en önemli unsurlardan birinin ortadan kaldırılmasıdır.¹⁴²

¹⁴⁰Eren, a.g.e., s.33.

¹⁴¹Eren, a.g.e., s.33.

¹⁴²Hüseyin Alkış, "Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi Ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama ". Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008, s.44 , (Yayımlanmış Doktora Tezi) .

3.2.1.3. Başarı İhtiyacı

Başarı ihtiyacı kuramı ABD'li Psikolog David Clarence McClelland tarafından geliştirilen bir kuramdır. Bu kuram; “başarı”, “bağlanma”, “uzmanlık” ve “erk” olmak üzere dört temel güdü düzeni olduğunu savunur. Güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzuları, başarı ihtiyacını içermektedir. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, kendilerine ulaşılması zor ama başarılması zorunlu hedefler seçerek bunları yapabilmek için gereken bilgi ve becerileri kazanmaya çabalarlar. Bunları kullanacak biçimde davranışta bulunurlar.¹⁴³

McClelland ve arkadaşları başarılı olmak, güç sahibi olmak ve başkasının kararlarını etkileyebilmek için ihtiyaçları ne kadar etkili olduğunu merak ederek araştırma yapmışlardır. Yaklaşımına incelendiğinde bireylerin ; toplum içinde yaşayan diğer bireylerle iletişime geçerek sosyal ilişkilerini geliştirmeleri, başkalarını etkileme istekleri ve bu istek çerçevesinde yeteneklerini ve farklı becerilerini kullanarak belli bir başarı elde etme ihtiyaçları gibi farklı ihtiyaçlarını gidermeye ilişkin davranışlar gösterdikleri görülür.¹⁴⁴

Birey çevresinde bulunan insanlarla ve sosyal gruplarla iletişim ihtiyacı içindedir. Bu durum ilişki kurma ihtiyacının temelini oluşturur. Ancak araştırmacılar ilişki kurma ihtiyacını ayrı olarak incelemeyiz. Bu ihtiyacı başkalarınca sevilme ve takdir görme ihtiyacı içerisinde inceler.

Birey güç kazanma ihtiyacı duyduğunda, güç kaynaklarını olabildiğince genişletir. Başkalarını etkileyerek gücünü korumak için çaba harcar. Bu bireyler, daha çok gruplar üzerinde etkili olarak kendilerini gösterirler. Fırsatını bulduklarında bu gücü rakipleriyle güç yarışına girmekten çekinmezler. Ne pahasına olursa olsun gücü kazanmak isterler. Güç, bu bireylerde çok önemli bir motivasyon aracı olarak görülür.¹⁴⁵ Başarıya olan motivasyon potansiyel olarak herkeste vardır. Ancak başarı ihtiyacının kendini gösterebilmesi için ortamın da uygun olması gerekir. Başarı duygusu. bireyin kendi ilgi ve yeteneğine göre en iyi olma amacı veya mükemmelliğe ulaşma duygusu olarak tanımlanabilir. Bazıları, daha iyi, olumlu ve daha etkili iş yapma konusunda diğer

¹⁴³ Köse, **a.g.e.**, s.28.

¹⁴⁴ Alkış, **a.g.e.**, s.26.

¹⁴⁵Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.643.

insanlardan çok daha arzulu olabilirler. Başarıya olan motivasyonu yüksek olan kişilerin özellikleri sıralandığında ortaya çıkan tablo şu şekildedir:¹⁴⁶

- Problemlere çözüm üreterek bireysel sorumluluk alma arzusu taşırlar.
- Sergiledikleri davranış kalıpları daha çok hedefe yöneliktir.
- Hayalcilikten uzak ancak çıtası çok fazla düşük de olmayan gerçekçi hedefler belirleyerek bu hedeflerine ulaşmak adına önemli riskler alırlar.
- Sonucunu göremeyecekleri bir işe girmezler.
- Zor görünen işler onlar için daha yüksek enerji ve istek demektir.

3.2.1.4.Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme

Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bir alternatif olarak görülebilir. Alderfer kuramında ihtiyaçlar hiyerarşisi basamaklarını üçe indirmiştir. Alderfer bu ihtiyaçları var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak sıralar.

Maslow'un hiyerarşisinde temel ihtiyaçların karşılığı olarak görülebilecek olan var olma ihtiyaçları; insanın hayatta kalabilmesi, yaşamını devam ettirebilmesi için elzem olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, barınma gibi gereksinimleri ifade eden fizyolojik ve maddi arzularla alakalı ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar iş hayatında; ikramiye, maaş, uygun çalışma koşulları gibi faktörlere denk gelir. İlişkisel ihtiyaçlar; İnsanın çalışma arkadaşlarıyla da , sosyal ortamlarla da güzel ilişkiler kurarak bu iyi ilişkileri devam ettirme arzusudur. Bu ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde güvenlik ve sosyal ihtiyaçlara denk gelmektedir. Gelişme veya büyüme ihtiyaçları ise; bireyin hem mesleki olarak, hem kişisel olarak kendini geliştirmesi, çalıştığı kurumda da bu gelişime engel bir durumun ortada olmamasıdır. Bu ihtiyacın örgüt yönetimine desteklenmesi örgütün çıkarınıdır. Gelişme ihtiyacının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde karşılık geldiği alanlar bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır.¹⁴⁷

¹⁴⁶Alkış, a.g.e., s.27.

¹⁴⁷ Alkış, 2008, a.g.e., s.29.

3.2.2. Süreç Kuramları

3.2.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, V.Vroom ile E Lavvyer ve L Porter adlı araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın literatürde iki farklı türü vardır. Kuram; işgörenlerin işlerindeki başarılarının seviyesinin iş bittiğinde kendilerine verilen ödülün beklentilerini karşılama seviyesi ile doğru orantılı olduğunu savunmaktadır.

Vroom'un Beklenti Kuramı iş başarısını bir davranış fonksiyonu olarak görür. Bireysel özellikler ve çevresel unsurlar Davranışı meydana getirir. Birey işi yapmadan önce bu işi yaptığında sergileyeceği performansı düşünür. Eğer performansını iyi tutarsa ve işin üstesinden başarıyla gelirse ne kazanacağı bireyin ilgilendiği tek şeydir.¹⁴⁸ Daha çok çalışıp daha çok para elde edeceği beklentisine giren kişiler, bu beklentiye göre çok daha fazla ter dökceklerdir.

Beklenti kuramının temelinde üç ana unsur bulunmaktadır:

- Kişiler; başarı - ödül – beklenti arasındaki ilişkilere göre davranışlarını hep sonucunda elde edeceklerini düşünerek yapar. Davranışları beklentilerinin bir ürünüdür.
- İstek veya ihtiyaç şiddeti ilişkileri incelendiğinde, ödüllerin de cezaların da kişiye göre değişiveren ihtiyaç veya istek şiddeti olduğu görülmektedir. Herkesin her ödülü aynı şiddette istemesi beklenemez. Farklı ödüller farklı ihtiyaç düzeylerinde değer görür. Kişinin davranışları da bu durumdan etkilenir.
- Çaba – başarı – beklenti ilişkilerine bakıldığında, kişinin bir işte başarılı olmak için sarfedeceği çabanın iki konuyla ilgili olduğu görülür. Bu çaba neticesinde elde etmeyi planladığı beklentiler ilk konuyu oluştururken ikinci konu ise; gösterdiği çabanın sonucunda kendisinden beklenmiş olan başarıyı yakalama ihtimalidir.¹⁴⁹

Temelde yine Vroom'un modelini esas alan Lyman Porter ve Edward Lawler'in Beklenti Kuramına bakıldığında; bazı noktalarda eklemeler yapıp kuramı zenginleştirdikleri görülür. Bireyin çabasının büyük olması onun yüksek bir performans sergileyeceği anlamına gelmez. Bireyin başarıya ulaşabilmesi onun o işle ilgili gerekli bilgi ve yeteneği olmasına da bağlıdır. Bilgi ve yetenek olarak adlandırılabilir bu iki değişkenin araya ilave edilmesi gerekir. Bir işi başarabilmek için birey çaba harcamanın yanında, becerisi

¹⁴⁸ Ali Rıza Erdem, "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları ".**Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4, 1998, s.55.

¹⁴⁹ Eren, **a.g.e.**, s. 534.

ve bilgisi ile de o işi başarabilecek kapasitede olması gerekir. Para ya da görevde yükselme gibi dışa dönük ödüller güdülemeyi sağlayabileceği gibi tatmin duygusunu yaşamak ve başarıma duygusu gibi tamamen içe dönük ödüllerin de güdülemede etkili olduğu görülmektedir.¹⁵⁰

Çalışanların beklentileri hiçbir zaman sönmemeli, canlı kalmalıdır. Yöneticilerin bu konuda azami gayret göstermesi önemlidir. Yöneticiler politikalarını da bu yönde geliştirmelidir. Her ödülün bir başarı sonucu olduğunu bilen çalışanlar işe daha çok motive olur. Yöneticiler çalışandan beklentilerini açık ve net ifade etmelidir. Aynı şekilde çalışanların da işten beklentilerinin açık ve anlaşılır olması önemlidir. Yapacağı işin sonunda alacağı ödülün özelliğini bilen çalışanın, çalışması olumlu yönde etkilenir. Çalışanları motive edebilmek için göze alınacak hususlar kurama göre şu şekilde sıralanır:¹⁵¹

- Ödülün değeri her bir iş için ayrı ayrı belirlenmelidir.
- Performans seviyesi belirlenerek bu seviye tüm çalışanlara açık ve anlaşılır bir dile iletilmelidir.
- Performans seviyesinin makul düzeyde olması, ulaşılabilir bir seviyede olması önemlidir.
- Performans ile ödül arasında mutlaka bir bağlantı kurulmalıdır.
- Günün koşullarına göre ödüller değiştirilmelidir.
- Performans düzeyine göre ödül olması gerekmektedir.

3.2.2.2. Ödül adaleti ve Eşitliği Teorisi

Bu teori J. Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre; kişi, iş ortamında harcamış olduğu çaba karşılığında elde ettiği sonucu başkalarının harcamış olduğu çaba karşılığında elde ettikleri sonuçla karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayret ile sonucunu içeren bir çeşit oran oluşturmasıyla olur. Kişi bu karşılaştırmanın neticesinde algılayabileceği eşitsiz durumları, giderici davranışlar gösterecektir. Bireyin eşitsizliği gidermek için gösterilebilecek davranışlar şunlardır:

- 1 - Harcanan çaba ve gayretin değiştirilmesi (daha az etkin çalışma)
- 2- Sonucun değiştirilmesi (daha yüksek ücret ve ödül talebi)

¹⁵⁰ Alkış, a.g.e., s.33.

¹⁵¹Alkış, a.g.e., s.33.

3-Başkalarının gösterdiği gayreti azaltmak için çabalama

4-Karşılaştırmaya dayanak olan temel unsurları değiştirme

5-İş terketme (iş yeri içinde değişiklik talebi ,devamsızlık, istifa)¹⁵²

3.2.2.3. Amaç- Saptama Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Teoriye göre bireylerin kendi belirlemiş oldukları amaçları onların motivasyon seviyelerini de ortaya koyacaktır. Ulaşılması güç olan ve yüksek amaçlar tespit eden bir kişi elde edilmesi çok daha kolay amaçlar tespit eden kişilere göre daha büyük performans gösterecek ve daha çok güdülenecektir. Amacın zorluğu ile amacın özelliği ; amacın kabul görmesi ve amaca adanmışlık düzeyi amaca yönelik çabayı ve motivasyon düzeyini belirlemektedir.

Performans düzeyleri genelde gerçekleşmesi zor olan hedeflerde daha yüksektir. Amacın spesifik olma özelliği de performansı olumlu yönde etkiler. Bu nedenle zor ve spesifik amaçlara sahip insanların diğer insanlara göre daha yüksek performans gösterecekleri söylenebilir.

Aşağıdaki üç etken amaca adanmışlık düzeyini olumlu yönde etkiler:

1 - Dış etkiler: Otoritenin yasal olması, arkadaş çevresinin etkisi ve ödüller

2-İç Etkiler: Amaçların gerçekleşeceğine ilişkin olumlu beklentiler, özgüvenin sağlam olması, insanın kendi kendine verdiği ödüller

3- Etkileşim faktörlerinin etkili olması: Karar sürecine katılımın sağlanması¹⁵³

3.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Motivasyon sağlayıcı unsurların kesin olarak tespit edilmesi zordur. Zira insanlar farklı kişiliklere sahiptir ve bu nedenle farklı olaylar karşısında farklı tepkiler verirler.

Motivasyon sağlayıcı unsurlar kişiden kişiye değiştiği için bir kurumda belirlenen ihtiyaç ve uygulamaların doyum derecesi ile bir diğer kurumun ya da örgütün iş doyum derecesi farklılık gösterebilir. Bir yönetici, örgütünde astlarını belli bir hedefe yöneltmek

¹⁵² Erdem, a.g.e., s.56.

¹⁵³ Erdem, a.g.e., 1998,s.57.

hususunda başarılı olsa da, Çok daha farklı bir örgütte aynı yöntemleri uygulasa bile aynı başarıyı yakalayamayabilir¹⁵⁴

İş hayatında motivasyonu etkileyen faktörler; ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üç grup altında incelenebilir.

3.3.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler; gelir, prim ücret uygulaması, ekonomik ödüller, sosyal yardımlar şeklinde gruplanabilir.

Bireylerinin çoğunun, işyerlerinde daha verimli ve daha etkin çalışabilmeleri için kendilerini güdüleyecek en önemli faktör olarak aldığı ücreti görür. Çalışan kişilerin gösterdikleri çaba ve üstün gayret karşılığında aldıkları fazladan ücret prim olarak nitelendirilir. "Prim" bir çalışan için en etkili güdüleme araçlarından biridir. İşyerinin çalışana verdiği ücretin miktarı, o işyerini tercih eden personelin kalitesi ile doğru orantılıdır. Para, hem çalışanların fizyolojik ihtiyaçlarının ve güvenlikle ilgili ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar, hem de bireye bir saygınlık bir statü verir. Hijyen veya çevresel bir unsur olan paranın bu kadar önemli bir motivasyon aracı olması yine de onun tek başına motivasyon için yeterli olduğu anlamına gelmez.¹⁵⁵

Prim ücret uygulaması motivasyonu artırıcı önemli bir faktör olarak kendini gösterir. Yönetici, çalışana prim vererek, ona güçlü bir şekilde elde edilen kazancın paylaşıldığı mesajını vermektedir.

Prim dışsal bir güdüleme aracıdır. Prim sisteminin daha etkin olması için doğru uygulanması gerekir. Prim işgörenin verimli ve performanslı çalışmalarını ödüllendirmek için, bu verimin ya da performansın büyüklüğü ile doğru orantılı olarak verilmelidir. Eğer performans ölçümleri yanlış yapılırsa, bu durumda verilen prim çalışma verimini ve motivasyonu da olumsuz etkiler.¹⁵⁶

Motivasyonda özendirme faktörleri arasında en etkili olanlardan birisi de ekonomik özendirmedir. Ödül, çalışanları daha başarılı ve daha etkin olarak çalışmaya doğru iter. Ödül alan çalışanları gören diğer personel de aynı etki görülür. Yani ödül

¹⁵⁴Erol Eren, **Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 2003 s.18.

¹⁵⁵ Güner, **a.g.e.**, s.67.

¹⁵⁶ Güner, **a.g.e.**, s.68.

hep alanları hem almayanları motive edici bir faktördür. Ödül alan çalışanlar daha çok ödül almak için motive olurken, ödül almayan çalışanlar da ödül almak için motive olur.

Çalışanların, gıda, giyim, ulaşım ve kira yardımları, sosyal güvenlik durumları, daha iyi bir çalışma ortamı ve daha kaliteli bir hayat sürme gibi ekonomik yararlar, çalışanların olumlu etkilenecek motivasyonların yüksek düzeye çıkmasında etkin olur. Ancak çalışanları motive edecek bu gibi argümanların plansız kullanılması işvereni zora sokabilir. Çalışanlara sağlanması planlanan sosyal kolaylıkların hedeflerinin tespit edilmesi, nasıl bir kolaylık sağlanacağı ve bu kolaylıkların uygulama esasları, yetkiler ve sorumlulukları, bu kolaylıkların karşılanmasına yönelik finansman planlamasının sağlıklı yapılması işverenler tarafından belirlenmesi gereken konular olarak öne çıkar.

Gerek büyükşehir kanununda gerekse belediye kanunlarında, sözleşmeli ve işçi statüsünde bulunanlar dışındaki belediye çalışanlarına, başarıları dikkate alınarak bütün memur sayısının yüzde onunu ve devlet memurları için öngörölmüş aylık katsayının 20.000 gösterge rakamı ile çarpımı sonucu ortaya çıkacak rakamı geçmemek üzere, hastalık ve yıllık izinleri de içinde olarak, çalıştıkları sürelerle orantılı bir şekilde encümen kararı da alınmak şartıyla senede en çok iki defa ikramiye ödenmesi öngörölür.¹⁵⁷

3.3.2. Psiko-Sosyal Faktörler

Psiko-Sosyal araçlar; güvenlik, statü, çalışmada bağımsızlık, özel hayata saygılı olmak, sosyal katılım, öneri sistemi, sosyal uğraşlar ve çevreye uyum olmak üzere sekiz başlık altında incelenebilir.

Güvenlik; çalıştığı işyerinin koşullarına uymanın getirdiği kendine güven duygusunu içerir. Örgütte herkes, neler yapıp, kimlerle çalışacağını ve işleri nasıl yapacağını , yaptığı işte ne kadar başarılı olacağını bilerek çalıştığında kendine güveni de artar.¹⁵⁸ İşe ilişkin iş tanımlarının açık ve net şekilde yapılması belirsizlikleri ortadan kaldırır. Bu da kişinin kendini daha güvende hissetmesini sağlar. Ayrıca güvenlik duygusunun bir başka boyutu da psikolojik güvencedir. Yöneticilerinin kendisine karşı olumsuz bir tutum takınmayacağına, olumsuz bir davranış göstermeyeceğine inan

¹⁵⁷Birsen Bayrakdar, Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2016, s.37, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

¹⁵⁸ Eren, 2004, a.g.e., s.514.

çalışanların motivasyonları daha yüksek olu. Psikolojik güvence, fiziksel manadaki bir güvenceden çok öte olarak aslında duygusal manada bir güvencedir.¹⁵⁹

Statü, bir kimseye toplumda başkalarınca biçilen değerlerden oluşur. Çoğu insan örgütte etkin görevlerde olmak, önemli biri olmak, saygın olmak, gözde olmak, kısacası etkin bir sosyal statü kazanmak için uğraşır. Bireyin çalışma ortamındaki diğer bireylerden görmüş olduğu takdir ve beğeni o birey için çok önemli bir güdüleme aracı olabilir.¹⁶⁰Çalışma ortamında gerek yöneticileri gerekse çalışma arkadaşları tarafından takdirle karşılanmak kişi üstünde olumlu etkiler yaratır. Üst makamlar tarafından takdir edilmek kişiyi işine ve işyerine daha fazla bağlayıcı bir etki yapar.¹⁶¹

Çalışmada bağımsızlık faktörü de psiko-sosyal faktörler arasında önemli bir yer tutar. Çalışanların üzerindeki baskı, denetimin devamlı yöneticide olması bireylerin yaratıcılık ve gelişimini olumsuz yönde etkiler. Kişi sürekli gözlerin üstünde olduğunu hissederse rahat çalışamaz. Bu durum onun daha fazla hata yapmasına neden olur. Özellikle bireylerin yaratıcılık özeliğini kullanmaları gereken işlerde çalışana güvenmek gerekir. Onlara özgürce çalışabileceği ortamlar düzenlemek işteki verimin de artmasına sebep olur. Çalışanlar bağımsız olacakları, farklı yeteneklerini geliştirebilecekleri bir işte çalışmak isterler.¹⁶²

Özel yaşama saygılı olma faktörü, problemleri çözmek konusunda astlara bir dost gibi davranma, mevcut olanaklarla onlara yardım etmek, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek motivasyonda önemli hususlardır. Özel hayata saygılı olmak derken hiçbir şekilde özel hayata karışmamak anlaşılmalıdır. Birey ile iyi ilişkiler kurup amir-memur ilişkisinden çok arkadaşça ve daha samimi ilişkiler kurarak onun özel hayatında karşılaştığı bazı sorunlarda kişiye anlayışla yaklaşip yardımcı olmak gerekir.

Çalışanların çoğu şirkete girdikten sonra değişik sosyal gruplara girmek için çaba gösterirler. Yani kuruluşta çok kişiyle sosyal bir ortam meydana gelmektedir. Birey bu ortamda iletişimini devam ettirmektedir.¹⁶³ Bireyler herhangi bir ortama giremedikleri zaman, her hangi bir grup içinde olmadıklarında kendilerini dışlanmış görürler. Bu durum onların örgüte bağlılıklarını da azaltıcı bir etki yapar.

¹⁵⁹ Keser, **a.g.e.**, s.170.

¹⁶⁰Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**. (2. Baskı) ,Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş, Ankara, 2010, s.136.

¹⁶¹ Keser, **a.g.e.**, s.168.

¹⁶² Keser, **a.g.e.**, s.168.

¹⁶³ Keser, **a.g.e.**, s.168.

Yöneticilerin, kişilerin sosyal gereksinmelerini önemli ölçüde gideren sosyal katılımları, özendirmeleri gerekir. Bu durum kişiler arasındaki ilişkilerin gelişmesini sağlar. Yöneticilerin çeşitli yöntemlerle sosyal ilişkilerin canlandırılması yönünde çalışmalarda bulunması örgüt başarısının sağlanması için önemlidir.

Öneri sistemi, işletmede çalışan bireylerin yaptıkları iş ile ilgili görüşlerini ve önerilerini kurumsal bir yapı içerisinde istedikleri gibi söylemeleri demektir. Bu önerilerin de yönetim tarafından ciddiye alınıp kapsamlı bir şekilde değerlendirilip uygun görülenlerin de uygulamaya alınması gerekir. Çalışanların işlerin yapılması ile ilgili önerileri, şikâyetleri, kendi kişisel problemleri ve işe ilişkin fikirlerinin rahat bir şekilde ifade edilebilmesi demektir. Çalışanların görüşlerinin de değerlendirildiği bu sistemde örgüt ortamında demokrasi iklimi yaratılarak kişilere düşüncelerinin değerli olduğu hissi verilir.¹⁶⁴

Sosyal uğraşlar da önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanlarının boş zamanlarını iyi geçirmelerini sağlamak amacıyla düzenlenen sosyal faaliyetler motivasyonu artırıcı etki yapar. Bu sosyal faaliyetler; çeşitli spor dallarıyla uğraşmalarını sağlamak için tesisler kurmak, maçlar veya turnuvalar düzenlemek, özel gün ve geceler sebebiyle işletme içinde veya dışında yemekler vermek, piknik ve geziler düzenlemek, çeşitli yarışma ve sergi organizasyonları yapmak şeklinde olabilir. Örgütler tarafından hazırlanan bu sosyal uğraşlar hem çalışanların birbirleriyle kaynaşmalarını sağlar hem de stres atmaya yardımcı olur.

Birey, çalıştığı çevrenin hem fiziksel koşullarını hem de psiko-sosyal koşullarını iyi tanımalıdır. İçine kapanık, dış dünya ile iletişimi kopuk olan bireyler sadece işletmeye değil kendilerine de yararlı olamazlar. Birey örgüte bağlanabilmesi için örgütün tüm aşamalarını, birimlerini ve üretim süreçlerini öğrenmesi, tanınması, bilmesi gerekir. Yöneticiler, işe yeni başlayan personele gerekli oryantasyon çalışmalarını yapmalıdırlar. Kendini yalnız hisseden bir çalışanın örgüt için verimli ve yararlı olmasını beklemek doğru değildir.

3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Faktörler

Örgütsel – yönetmel araçlar; eğitim ve yükselme, kararlara katılmak, yapılan işi çekici kılmak, iletişim, adaletli bir disiplin sistemi, fiziksel şartların iyi hale getirilmesi ve yetki devri olmak üzere yedi başlık altında toplanabilir.

¹⁶⁴ Keser, a.g.e., s.170.

Eğitim bireylerin gelişimine, eksik yönlerini tamamlamaya hizmet eder. Bireylerin kariyer gelişimi yapabilmelerinde eğitimin rolü büyüktür. Eğitim alan birey örgütün kendisini geliştirmeye yönelik çalışmalarını olumlu algılayacak ve böylece motivasyonu artacaktır.¹⁶⁵Ykselmede hedeflenen ise, yeni bilgiler ve yetenekler elde edilerek daha iyi ve daha önemli görevlere gelmektir. Eğitimin çoğu defa, yükselmek için önemli bir basamak olduğu görülür.¹⁶⁶ Terfi ya da kariyer olarak da ifade edilebilecek olan yükselme, bireyi motive eden önemli bir araç olarak işlev görmektedir. Son zamanlarda yükselme çalışanları aldıkları maaştan çok daha fazla motive edebilmektedir. Yükselme, bireyin başarısı ile orantılı olarak kurumun bireye verdiği bir ödül olarak görülebilir. Eğitim yükselmenin bir aracıdır. alışana bir yatırım gibi görülse de esasında örgüte yapılan bir yatırımdır.

Çalışanların kararlara katılabilmesi motivasyonu önemli ölçüde etkiler. Örgütte alışanlara kararlarda söz hakkı tanınması onların örgütün bir parçası hissini yaşamalarını güçlendirecektir. Yönetim açısından da çalışanlarla sıkı ilişkiler kurmak verimliliği artırıcı bir etken olarak karşımıza çıkar. Kararları çalışanlarla beraber almak çalışanın kendini iyi hissetmesi ve örgüte bağlanmasının yanı sıra motive olması ve işverenin de işi bizzat yapanları bu sürece dâhil ederek yerinde ve doğru kararlar alabilme fırsatını yakalamasını sağlamaktadır.¹⁶⁷

İşi çekici hale getirmek motivasyonu artırıcı bir diğer önlemdir. İşi cazip hale getirmenin birkaç yolu vardır. Bu yollardan en çok bilinenleri; işi basitleştirme, işi genişletme ve işi zenginleştirme yollarıdır.¹⁶⁸İři genişletme; : Bir çalışanın yalnızca tek bir işi üzerinde uzmanlaşmasından ziyade onun birkaç işi öğrenmesini sağlamak anlamına gelir. İşi genişletme monotonluğu önemli ölçüde azaltır. İşi genişletmek yatay şeklinde olur. İşi zenginleştirilmesi aslında işlerin dikey olarak genişletilmesidir. İşi genişletilmesi kapsamı arttırırken, zenginleşmede işlerin derinliği çoğalır. İşi zenginleştirilmesinde kontrol sahibi olan daha çok işçidir.¹⁶⁹Ynetim kademesinin çalışanı motive etmek için bu yönde yapılanmalara ve faaliyetlere gitmesi yararlı olur.

İletişim bireyler arasında köprü görevi görür. Çalışanların birbirleriyle ve amirleriyle olan ilişkisi onların örgüte olan bağlılıklarını da etkiler. Bu da çalışanın

¹⁶⁵ Keser, **a.g.e.**, s.173.

¹⁶⁶Glay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**. (6. Baskı) , Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2010, s.71.

¹⁶⁷ Bayrakdar, **a.g.e.**, s.46.

¹⁶⁸ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (5. Baskı) ,Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul,2003, s.94.

¹⁶⁹ Keser, **a.g.e.**, s.175.

motivasyonuna ve verimliliğine etki etmektedir. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim sistemi, çalışanlar ve yöneticiler açısından motive edici olur. Amirleriyle iletişimin sınırlı olması kişilerin çalışmalardan habersiz olması anlamına gelir. Bu durum çalışma ortamını belirsiz kılar. Kimsenin açıklama yapmadığı çalışanların ne olacağı hakkında belirsiz bir ortamda çalışmaları söz verimliliği de düşürücü etki yapar.¹⁷⁰ Yöneticiler ve çalışanlar arasında var olan sağlıklı iletişim, örgütteki çatışmanın da azalmasını sağlar. Çalışanlar iletişim ile kendilerini açık bir şekilde ifade ederler. Bu şekilde güvensizlik, belirsizlik gibi sorunlar ortadan kalkar. Bu da bireyin motivasyonu artırıcı bir etki yapar.¹⁷¹

Adaletli ve sürekli bir disiplinin uygulanması motivasyonu etkiler. Ödüllendirmenin ve cezalandırmanın doğru zaman ve doğru yerde yapılması adaletli bir disiplin sistemini de beraberinde gerektirir. Herkese eşit davranıldığını gören, astlar için bu durum görevlerine karşı daha şevkle sarılmaları açısından önemli bir güdüleme aracı olur.¹⁷²

Çalışanın çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziksel olanakların ve şartların iyileştirilmesi, çalışanın işinde daha istekli ve dolayısıyla daha verimli çalışmasını sağlar. Havalandırma sisteminin iyi olması, sıcaklığın uygun derecede tutulması, aydınlatmanın iyi olması, gürültüsüz bir ortam olması, hijyenin sağlanması gibi birçok unsurun yanında, kişinin kullandığı araç ve gereçlerin de yeni ve kaliteli olması gibi unsurlar bireysel performansları etkiler. Gerekli tedbirler ve düzenlemeler olmadığında dikkatsizlik ve iş kazaları oluşabilecek, işten ayrılmalar artacaktır. Bundan kişinin motivasyonu da zarar görecektir. Bireyin çalıştığı kurumdaki fiziki şartların kişinin yaşamını etkilediği kadar; otoriter bir çalışma iklimine sahip ve her an stres üreten çalışma ortamları da bireyin yaşamını önemli seviyede etkiler.¹⁷³

Yetki devri, çalışanların saygı görme ve tanınma ihtiyaçlarını giderecek olan önemli motivasyon araçlarından biridir. Karşılıklı olarak güveni ifade eden yetki devri aslında profesyonel dürüstlüğe de katkı sunar. Toplam Kalite Yönetimi burada, değişimi harekete geçirerek değişime rehberlik etmek ve birleştirici olmak işlevini görür. Bu durum çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli bir katkı olarak öne çıkmaktadır¹⁷⁴ Yetki devri, üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi

¹⁷⁰Gisela Hagemann, **Motivasyon El Kitabı**. (1. Baskı),Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul, 1995, s.51.

¹⁷¹ Keser, **a.g.e.**, s.174.

¹⁷² Eren, **a.g.e.**, s.520.

¹⁷³ Keser, **a.g.e.**, s.187.

¹⁷⁴ Adnan Eker, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2012, s.19, (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**) .

anlamına gelir.¹⁷⁵ Çalışanlara ne kadar çok görev ve sorumluluk verilirse, onların kendine güvenleri de o kadar artacaktır. Birey kendisine verilen sorumluluğun üstesinden gelebileceğine inanırsa daha çok çalışacaktır. Ayrıca yetki devri ile çalışan kendine değer verildiğini de düşünecektir. Örgütlerde çalışan alt ve orta kademedeki yöneticiler, daha fazla yetki alma hevesindedirler. Yetki alan astlar, örgütte daha fazla çalışarak çok daha büyük başarılar elde ederler. Bundan dolayı yöneticilerin, astlarına yetkilerini devretmesi ve onları güçlendirmesi gerekir.¹⁷⁶

Yöneticiler yetki devrine önem vererek, astlarına daha çok yetki devri yaparlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını da o oranda artıracaklardır. Bu uygulamanın etkinliği için uygulama göstermelik olmamalı, içten bir niyetle hareket edilmelidir. Böylece daha başarılı sonuçlar alınır. Bu davranış bir için değil herkes için çalışma havasının yakalanmasına yardım eder. Ortak düşüncelerin hayata geçirilmesi çok daha kolaydır. Burada ortaya çıkan “biz” düşüncesi çok güçlü bir özendirme aracıdır.¹⁷⁷

İş çekici hale getirmek de önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışan personelin motivasyonlarını artırarak verimliliği sağlamak için yapılan iş tasarımının çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemlerden klasik olanları; iş genişletme , iş basitleştirme, ve işi zenginleştirme düzenlemeleridir (Bingöl, 2003, 94).

Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli motivasyonunu gösterir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından personelin davranışlarının yorumlanması, bu yorumların sonuçlarına göre de onları motive eden modeller ile uygulamalar geliştirilmesi gereklidir.¹⁷⁸

3.4. İlgili Araştırmalar

“Toplam Kalite Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışma Açı (2011) tarafından yapılmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların iş tatmini üzerine etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan söz konusu çalışmada anket uygulama modeli kullanılmıştır. Evren büyüklüğü 1152 kişi olan kamu kurumunda 325 kişiye anket uygulanmıştır. Ankette Gödelek (1988:89) ve Güler (1990:94) tarafından Türkçe'ye çevrimi yapılan, TKY ölçeği olarak Gerald vd.

¹⁷⁵ Keser, a.g.e., s.172.

¹⁷⁶ Genç, a.g.e., s.136.

¹⁷⁷ Eren, a.g.e., s.220.

¹⁷⁸ Evren Kerman, İş Motivasyonu Ve Sonuçları: Bir Uygulama, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007, s.4 , (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

(1997: 414)'nin çalışması, iş tatminini ölçeceği ise Hackman ve Oldham'ın (1980:284) geliştirmiş olduğu çalışma kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; 36-40 yaş aralığındaki çalışanların iş tatminleri diğer yaş aralığındaki çalışanlardan daha yüksek olduğu, eğitim düzeyi lisansüstü olan çalışanların iş tatmini algılarının, diğer çalışanlardan daha yüksek olduğu, işyerindeki çalışma süresi 11-15 yıl olan çalışanların iş tatmini algılarının, 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 16-20 yıl olan çalışanlardan daha yüksek olduğu, aylık gelir düzeyi arttıkça, iş tatmini algılarının arttığı sonuçlarına varılmıştır.

Özgül (2014) tarafından yapılan “Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Uygulamalarının Etkilerinin Analizi (Dikmen Belediyesi)” adlı çalışmada; yerel yönetimlerde uygulanan Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket Dikmen Belediyesi çalışanlarının tamamına ve Dikmen Beldesinde yaşayan tesadüfi örnekleme yöntemi ile başvurulmuş 288 belde sakinine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; Dikmen Beldesinde yaşayan vatandaşların genel olarak belediyenin verdiği temizlik hizmetinden memnun oldukları gözlemlenmiştir. Dikmen Belediyesi çalışanlarının memnuniyeti de iyi seviyede görülmüştür fakat bir kaç çalışanın Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları tam katılım ilkesini uygulanmasında bir aksaklık olarak görülmüştür.

“Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışma Közleme (2014) tarafından yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin bir unsuru olan çalışan tatmini ile çalışan tatmini etkileyen ve belirleyen faktörleri incelemek amacıyla yapılan çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada evren olarak Çamsan Entegre Ağaç Sanayi ve Ticaret A.Ş. fabrikası çalışanları seçilmiş, Toplam Kalite Yönetiminde sorumlu yöneticiler ile 110 çalışana da evren büyüklüğü dikkate alınarak örneklem olarak seçilmiştir. Neticede çalışanların iş yerinde ve işe karşı görev ve sorumluluklarının olumlu olması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Eken (2012) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışmada Toplam Kalite Uygulamalarıyla iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenerek, motivasyonu artırıcı Toplam Kalite Yönetimi faktörlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Araştırmanın evrenini ülke çapında Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan ve özel sektörde faaliyetini sürdürmekte olan bir şirketin, İstanbul'daki projelerinde görev yapmakta olan mavi yakalı çalışanlar oluşturmuştur.

Anket 111 mavi yakalı personele 5'li Likert Ölçeği kullanılarak uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından; üst yönetim desteği, çalışanların önerileri ve bilgi kullanımının motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

“Toplam kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç sektöründe Bir Uygulama ” adlı araştırma Aydın (2014) tarafından yapılmıştır. Araştırmada toplam kalite uygulayan işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının çalışan motivasyonuna ne ölçüde etki ettiğinin saptanıp analiz edilmesi hedeflenmiştir. Yöntem olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İstanbul ili Ataşehir ilçesinde bulunan ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren 90 çalışanı bulunan bir işletme bu araştırmanın evrenini, araştırmaya konu alan şirketin çeşitli departmanlarında çalışan 57 çalışan ise örneklemini oluşturmuştur. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin motivasyon araçları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Özgör (2008) tarafından yapılan, “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerine Etkisi*” adlı çalışma “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin ne anlama geldiğini, mantığını, aşamalarını kavrayarak bu felsefenin işletmeler için önemini vurgulamak, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile performans arasında bir ilişki kurup, bu felsefenin çalışan performansı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırmada, veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Araştırmanın evreni Ankara ilinde bulunan bir işletme olarak seçilmiştir. Örneklem ise bu işletmede görev yapan 46 çalışan olmuştur. Neticede Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ilkelerinin ayrı ayrı işgören performansına etkisi incelendiğinde iç müşteri memnuniyeti, liderlik, eğitim ve çalışanların katılımı ilkeleriyle işgören performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür.

Saç (2010) “Toplam Kalite Yönetiminin İş Sonuçlarına Etkisi (Hemşirelerde Bir Uygulama)” adlı çalışmasında sağlık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin iş sonuçlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini, Sakarya ilinde kamu hastanesinde görev yapmakta olan Hemşireler oluşturmuştur. Örneklem ise bu hastanede çalışan 150 hemşire olmuştur. Araştırma ön kaynak ve literatür taramasının tamamlanmasının ardından, anket ve gözlem araçları ile desteklenmiştir. Çalışmanın sonucunda takım çalışması, iş performansı ve örgüte bağlılık olumlu yönde etkilerken, iş tatminini etkilemediği görülmüştür. Hasta odaklılığın çalışanların iş sonuçlarını iş tatmini olumlu yönde etkilediği, iş performansı ve örgüte bağlılığı bir etkisinin olmadığı

ortaya konmuştur. Sürekli iyileştirme iş tatmini, iş performansını ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

“Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı çalışma Ulaş (2008) tarafından yapılmıştır. Eğitim kurumlarında uygulanan toplam kalite yönetiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin ortaya konulması amacıyla yapılan çalışmada veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Konya il merkezinde faaliyet gösteren eğitim kurumlarının evren olarak alındığı çalışmada 1 kamu ve 2 özel okul olmak üzere toplam 100 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Neticede öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmada olduğu gibi çalıştıkları kurumun bir parçası olduklarını hissetmelerinin, onların motivasyonlarına olumlu yansıdığı, doğru bir şekilde düzenlenen ödüllendirme sisteminin de öğretmenlerin hak ettiklerini kazanmalarını sağladığı ve bunun da motivasyona olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

Günbatan (2006) tarafından yapılan “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmanın amacı bir işletmede kalite performansını etkileyen faktörlerden iş tatmini ile çalışanların başarısı arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Çalışma evrenini Ankara’da faaliyet gösteren ve Türk Silahlı Kuvvetleri helikopterlerinin depo seviyesi bakım ve onarım faaliyetlerini yapan askeri fabrikada çalışan 680 personel oluştururken örneklem ise bu fabrikada çalışan 453 personel olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre iş tatmini ile iş tatmin unsurları arasında olumlu bir ilişki vardır. En yüksek ilişki, iş tatmini ile yöneticiler tarafından önemsenme ve güçlendirme arasında görülürken, en düşük ilişki de iş tatmini ile iş başarısı arasında görülmüştür.

Kerman (2007), tarafından yapılan “İş Motivasyonu ve Sonuçları” isimli araştırmada, çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olan unsurları belirleyerek çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmek ve iş yaşamına ait duygu ve düşünceleri öğrenmek amaçlanmıştır. Çalışmada anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evreni yardımcı hizmetler sınıfı dışında kalan çalışanlardan, örnekleme ise 66 kişiden meydana gelmektedir. Sonuçlara bakıldığında, çalışanların motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörlere "verdikleri önem" açısından "çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi" ilk sırada, "iş yerindeki diğer adaletsizlikler" ikinci sırada, "yöneticilerle yaşanan sorunlar" üçüncü sırada gelmektedir. Çalışanlara göre iş yerinde

bu unsurlardan en fazla "iş yeri stresi" bulunmakta, "çalışanların adil şekilde değerlendirilmemesi" ve "iş yerindeki diğer adaletsizlikler" sırasıyla onu izlemektedir.

Aysu (2013), tarafından yapılan "Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik Çanakkale Belediyesi Örneği" isimli araştırma ile Çanakkale Belediyesi personelinin motivasyon ve verimlilik düzeylerini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini, Çanakkale Belediyesi'nde çalışan 574 personel oluşturmuş, araştırma anketinin uygulandığı örneklem ise 230 personelden meydana gelmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; personel çoğunlukla fiziksel çalışma şartlarının motivasyonu etkilemekte olduğunu, işinin çalışmaya değerli bir iş olduğunu, mesleki eğitim programları düzenlendiğini, alınan ödülün beklentiyi karşılamasının işteki verimi arttırdığını, beklenen ödülün alınmasının kurum için değerli olduğunun göstergesi olduğunu, yükselme olanaklarının mesleğini etkilediğini düşünmektedir.

Bayrakdar (2016), tarafından yapılan "Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği" isimli araştırmada, Bandırma Belediyesinde çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin tespit edilmesi ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği ve aralarındaki ilişkinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni; Bandırma Belediyesinde çalışan 650 personel olurken örneklem ise kurumda çalışan 250 personel olmuştur. Araştırma sonucunda Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile Ekonomik faktörler arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çalışanların kurumdaki pozisyonları ile Psiko – Sosyal faktörler arasındaki ve Örgütsel – Yönetimsel arasındaki ilişkiler incelendiğinde aralarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde evren ve örneklem, araştırma yöntemi, veri toplama araçları, veri toplama işlemi ve çözümlemesinde uygulanan istatistik yöntemlerine değinilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan bu araştırmanın amacı "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki"yi tespit etmektir. Bu bağlamda alt problemler oluşturulmuştur.

Araştırmanın Alt Problemleri:

1. Katılımcıların Toplam Kalite ve Motivasyon algısı düzeyleri nedir?
2. Toplam Kalite ile Çalışanların Motivasyonu arasında ilişki var mıdır?

4.2. Araştırmanın Önemi

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren kalite kontrol işlemlerinin verimliliği ve üretimi artırdığını test eden örgütler bu konunun üzerinde durmaya başlamışlardır. İkinci Dünya Savaşı sonrası Japonya'da uygulanmaya başlayan toplam kalite kontrol uygulamaları daha da geliştirilmiş ve işletmelerin tüm birimlerinde uygulanmıştır. Böylece Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ortaya çıkmıştır. İlk önceleri sadece mal üreten şirketlerde revaçta olan Toplam Kalite Yönetimi başarılı sonuçları görülünce hizmet üreten işletmelerde de hızla yayılmıştır.

Hizmet sektöründe insan kaynağının en önemli unsur olması, çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarının en önce gelen hedefi çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek olmuştur. Zira nihai hedef olan üretim artışı da bu şekilde çok daha istikrarlı bir şekilde gerçekleşecektir.

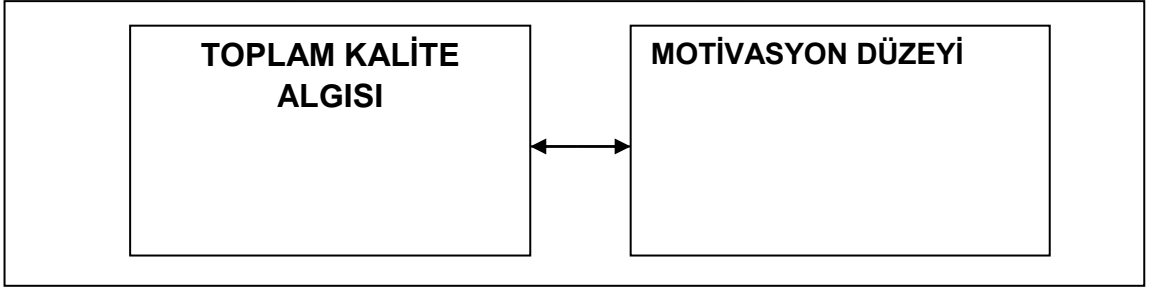
"Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki" tespit edilecek olan bu araştırmada belediyelerimizdeki mevcut durumun tespit edilmesi ve var olan sorunların çözümüne yardımcı olacağı düşünüldüğünde önemli olduğu düşünülmektedir.

4.3.Araştırma Modeli

"Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki" adlı araştırmada verileri incelemek üzere ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

İlişkisel tarama modelleri; İki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi hedefleyen araştırma modeli şeklinde tanımlanır. Bu modelde değişkenler arası ilişkiler incelenirken korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki unsur göz önüne alınır. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin beraber değişip değişmediğini, eğer birlikte değişiyorlarsa nasıl değiştiklerini saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise en az iki değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerden sınanmak istenen bağımsız değişkene göre gruplar oluşturulur. Diğer değişkenle aralarında bir farklılaşma olup olmadığı incelenir¹⁷⁹.

Bulunan ilişkinin olası şekli aşağıdaki gibidir.



Şekil 1: Temel araştırma modelinin şematik gösterimi.

4.4.Örneklem

Araştırmanın evrenini Belediyeleri. Araştırma örneklemini ise, Kırklareli ve İstanbul Beşiktaş belediyelerinde görev yapan 222 beyaz yakalıdan oluşmaktadır.

Veriler TKY uygulayan ve uygulamayan iki belediye dikkate alınarak toplanmıştır. Beşiktaş belediyesi TKY uygulayan, Kırklareli belediyesi ise TKY uygulamayan belediyedir.

¹⁷⁹ Niyazi Karasar. **Araştırmada Rapor Hazırlama**, 3a Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. , Ankara ,1994.

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre % 53,6'sının erkek, %46,4'ünün kadın olduğu görölmüştür. Ayrıca katılımcıların % 54,1'inin evli, %45,9'unun bekar olduğu tespit edilmiştir.Katılımcıların yaş değişkeni ele alındığında % 14,9'unun 25 yaş ve altı, %37,8'inin 26-35 yaş arası, %29,7'sinin 36-45 yaş arası, %13,1'inin 46-55 yaş arası ve son olarak %4,5'inin 56 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %75,2'sinin Beşiktaş Belediyesi, %24,8'inin ise Kırklareli belediyesinde görev aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların mesleki kıdem değişkenleri incelendiğinde %64,9'unun 1-10 yıl, %35,1'inin ise 11 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları görölmüştür.

4.5. Sayılılar

- Bu çalışma kapsamındaki katılımcıların görüşlerini objektif olarak ortaya koyacakları,
- Araştırmaya katılacak olan katılımcıların veri toplama aracına içten yanıtlar verecekleri var sayılmaktadır.

4.6. Sınırlılıklar

- Araştırma sonucunda elde edilecek olan bulgular, araştırma aracı olarak kullanılan ölçek verileri ile sınırlıdır.

4.7. Araştırmanın Ana Hipotezi

Beşiktaş Belediyesi Katılımcıları İçin;

H_{1.0}: Toplam kalite Yönetimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.1}: Toplam kalite Yönetimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

Kırklareli Belediyesi Katılımcıları İçin;

H_{2.0}: Toplam kalite Yönetimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.1}: Toplam kalite Yönetimi ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

4.8. Araştırmanın Diğer Hipotezleri

Araştırmanın ana hipotezleri katılımcıların toplam kalite algısı ile motivasyon düzeyleri arasında ilişkinin var olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda diğer hipotezler şu şekildedir:

Beşiktaş Belediyesi Katılımcıları İçin;

H_{1.1.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.1.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.2.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.2.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.3.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile ilişki ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.3.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.4.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.4.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.5.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.5.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

Kırklareli Belediyesi Katılımcıları İçin;

H_{2.1.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.1.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.2.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.2.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.3.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile ilişki ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.3.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.4.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.4.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.5.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.5.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

4.9. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Toplam Kalite Uygulamaları soruları Gerand ve Ark (1997) çalışmasından, Motivasyon uygulamaları ise Warr ve Ark (1979) uyarlanmıştır. Mevcut ölçekler Eker (2012)¹⁸⁰ tarafından incelenmiş ve İç Güvenirlik değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir.

¹⁸⁰ Adnan Eker, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları İş Motivasyonuna Etkisi, Gebze Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2012 , (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi) .

Tablo 2 Ölçek İç Güvenirlik değeri

	Cronbach's Alpha	T
Toplam Kalite	,984	36
Motivasyon	,952	24

Mevcut araştırma için yapılan iç güvenirlik katsayısı Cronbach's Alpha değeri Toplam Kalite için, 984, Motivasyon için, 952 bulunmuştur. Mevcut veriler incelendiğinde ölçeklerin yüksek derecede uygun olduğu görülmüştür.

4.10.Verilerin Analizi

İstatistiksel çözümlerden önce demografik değişkenler gruplandırılmış ardından katılımcılara uygulanan ölçekler (Toplam Kalite, Motivasyon) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen verilerin istatistiksel çözümleri gerçekleştirilmiştir.

İlk etapta verilerin normallik dağılımları incelenmiştir.

Tablo 3 Ölçek Normallik dağılımı One-SampleKolmogorov-smirnov Test Sonucu

	N	X	Z	P
Motivasyon	222	85,86	2,87	,082
Toplam Kalite	222	126,02	2,34	,075

Elde edilen veriler $p > .05$ değeri elde edildiği için hipotezi kabul edilmiştir ve dağılımın normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür.

Yapılan inceleme sonunda verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalıştıkları kurum, arkadaşlarından yardım görme, aldıkları ücret düzeyi ve üstlerinden takdir görme) betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılıp, sonra ölçeğin alt boyut puanları için x , ss , x S_h değerleri saptanmıştır. İkili değişkenler için T-Testi, üç ve daha fazla değişkenler için ise ANOVA testi uygulanmıştır. Veriler arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla korelasyon testi uygulanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Yapılan araştırmanın bu bölümünde katılımcıların katılımcılardan elde edilen verilerin incelenmesi ve karşılaştırılmasına dönüp bulgular yer almaktadır. Verilerin toplanmasının ardından bu veriler, Spss programı ile analiz edilmiştir.

Tablo 4: Ölçekler ve Alt Faktörlerinin Analizi-Beşiktaş Belediyesi

	N	Min	Max	X	SD
Üst Yönetim Destek	167	8,00	40,00	28,15	8,92
Bilgi Kullanımı	167	5,00	25,00	17,91	5,71
Tedarikçilerle İlişki	167	4,00	20,00	14,32	4,47
Sürekli İyileştirme	167	5,00	25,00	17,56	5,62
Yöneticiye Güven	167	3,00	15,00	9,76	2,62
Toplam Kalite	167	36,00	180,00	126,13	36,37
Motivasyon	167	27,00	120,00	84,70	25,17

Tabloda ölçekler ve alt faktörlerinin analizi verilmiştir. Yapılan incelemeye göre Toplam Kalite Yönetimi alt faktörlerinden "Üst Yönetim Destek"(X=28,15), "Bilgi Kullanımı"(X=17,91), "Tedarikçilerle İlişki " (X=14,32), "Sürekli İyileştirme" (X=17,56) ve "Yöneticiye Güven "(X=9,76) puanlarının max değere yakın ve yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların "Toplam Kalite"(X=126,13) ve "Motivasyon"(X=84.70), algısının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Beşiktaş belediyesinde görev yapan katılımcıların TKY ve alt faktörleri ve Motivasyona yönelik algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Ölçekler ve Alt Faktörlerinin Analizi-Kırklareli Belediyesi

	N	Min	Max	X	SD
Üst Yönetim Destek	55	9,00	40,00	26,72	6,78
Bilgi Kullanımı	55	8,00	26,00	18,38	3,80
Tedarikçilerle İlişki	55	7,00	20,00	14,34	2,82
Sürekli İyileştirme	55	7,00	25,00	18,00	3,58
Yöneticiye Güven	55	4,00	15,00	9,54	2,41
Toplam Kalite	55	62,00	174,00	125,70	22,66
Motivasyon	55	25,00	120,00	89,38	16,95

Tabloda ölçekler ve alt faktörlerinin analizi verilmiştir. Yapılan incelemeye göre Toplam Kalite Yönetimi alt faktörlerinden "Üst Yönetim Destek"(X=26,72), "Bilgi Kullanımı"(X=18,38), "Tedarikçilerle İlişki " (X=14,34), "Sürekli İyileştirme" (X=18,00) ve "Yöneticiye Güven "(X=9,54) puanlarının max değere yakın ve yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların "Toplam Kalite"(X=125,70) ve "Motivasyon"(X=89,38), algısının da yüksek olduğu görülmüştür. Bu bağlamda Kırklareli belediyesinde görev yapan katılımcıların da TKY ve alt faktörleri ile motivasyona yönelik algılarının yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6:Beşiktaş Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları

		MOTİVASYON	TKY
MOTİVASYON	Korelasyon Katsayısı	1	,914**
	P		,000
	N	167	167
TKY	Korelasyon Katsayısı	,914**	1
	P	,000	
	N	167	167

Toplam Kalite ile Motivasyon arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları tabloda verilmiştir. Bu bağlamda Motivasyon ile Toplam Kalite arasında çok yüksek

düzyede ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (R=,914, p<0,01). Bu bağlamda H_{1.0}hipotezired edilmektedir.

Tablo 7:Kırklareli Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları

		MOTİVASYON	TKY
MOTİVASYON	Korelasyon Katsayısı	1	,568**
	R		,000
	N	55	55
TKY	Korelasyon Katsayısı	,568**	1
	R	,000	
	N	55	55

Toplam Kalite ile Motivasyon arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları tabloda verilmiştir. Bu bağlamda Motivasyon ile Toplam Kalite arasında orta düzeyde ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (R=,568, p<0,01). Bu bağlamda H_{2.0}hipotezired edilmektedir.

Tablo 8:Beşiktaş Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları

		Motivasyon	ÜYD	BK	Tİ	Si	YG
Motivasyon	R	1	,750**	,893**	,865**	,887**	,707**
	P		,000	,000	,000	,000	,000
	N	167	167	167	167	167	167

H_{1.1.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.1.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.2.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.2.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.3.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile ilişki ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.3.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.4.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.4.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{1.5.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{1.5.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

Veriler incelendiğinde motivasyon ile üst yönetim desteği ve yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca motivasyon ile TKY alt faktörlerinden bilgi kullanımı, tedarikçiler ile ilişki ve sürekli iyileşme arasında çok yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda TKY uygulayan Beşiktaş belediyesinde motivasyon ile TKY ve alt faktörleri arasında ilişkinin yüksek ve çok yüksek düzeylerde olduğu fark edilmiştir.

Tablo 9:Kırklareli Belediyesi Çalışanlarına Dönük Toplam Kalite ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Testi Sonuçları

		Motivasyon	ÜYD	BK	Tİ	Si	YG
Motivasyon	R	1	,502**	,529**	,360**	,394**	,432**
	P		,000	,000	,007	,003	,001
	N	55	55	55	55	55	55

H_{2.1.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.1.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından üst yönetim desteği ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.2.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.2.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından bilgi kullanımı ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.3.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile ilişki ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.3.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından tedarikçiler ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.4.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.4.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından sürekli iyileştirme ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

H_{2.5.0} : Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur

H_{2.5.1} :Toplam kalite yönetimi alt boyutlarından yöneticiye güven ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır

Yapılan inceleme sonucunda Motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden üst yönetim desteği ve bilgi kullanımı arasında orta şiddette ilişki bulunmuştur. Ayrıca Motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden orta şiddette ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda TKY uygulamayan Kırklareli belediyesinde motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden yöneticiye güven, tedarikçiler ile ilişki ve sürekli iyileşme arasında düşük şiddette ilişkinin fark olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç

Dünya bir bakıma üretim üzerine kuruludur. Dünyanın var oluşundan beri tartışılan üretim şekilleri nüfus arttıkça çok daha çetrefilli bir hal almış, değişik üretim şekilleri ortaya çıkmıştır. İnsanlar en verimli üretimi elde etmenin yollarını ararken yönetim bilimi doğmuş, üretimin yönetilmesi ile ilgili birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Her yeni oluşan yönetim kuramı, geçmişte var olan tecrübelerin üzerine daha iyilerini koymak suretiyle yaşama katkı sağlamıştır. Yeryüzündeki yaşam kalabalıklaştıkça da üretim yapan işletmelerin sayıları ve kapasiteleri artarak daha kurumsal yapıya geçmişlerdir. Üretimdeki bu yapılaşma beraberinde rekabeti ortaya çıkarmıştır.

Dünyada ağırlık kazanan yerelleşme eğilimi, göçler nedeniyle oluşan hızlı kentleşme, demokrasi ve insan hakları konusunda yaşanan gelişmeler, hizmetlerde halka yakın durma, katılımcılığın artması ve kaynakların kullanımında etkinlik ve verimliliğin sağlanmasının tartışılmaya başlanması yerel yönetimlerin önemini daha çok artırmıştır. Kamuda hizmet üreten unsurlar arasında vatandaşa en yakın duran yerel yönetimler; halkın en çok hizmet beklediği ve taleplerine cevap aradığı yönetim birimleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın amacı "Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişki"yi tespit etmektir. Bu bağlamda ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Belediyeleri. Araştırma örneklemini ise, Kırklareli ve İstanbul Beşiktaş belediyelerinde görev yapan 222 beyaz yakalıdan oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla, Toplam Kalite Uygulamaları soruları Gerand ve Ark (1997) çalışmasından, Motivasyon uygulamaları ise Warr ve Ark (1979) uyarlanmıştır. Mevcut ölçekler Eker (2012) tarafından incelenmiş ve İç Güvenirlik değeri 0,83 olarak tespit edilmiştir.

Yapılan araştırma sonunda:

Katılımcıların "Toplam Kalite" ve "Motivasyon" algısının da yüksek olduğu görülmüştür.

Yirminci yüzyılın ortalarından itibaren kalite kontrol işlemlerinin verimliliği ve üretimi artırdığını test eden örgütler bu konunun üzerinde durmaya başlamışlardır. İkinci

Dünya Savaşı sonrası Japonya'da uygulanmaya başlayan toplam kalite kontrol uygulamaları daha da geliştirilmiş ve işletmelerin tüm birimlerinde uygulanmıştır. Böylece Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ortaya çıkmıştır. İlk önceleri sadece mal üreten şirketlerde revaçta olan Toplam Kalite Yönetimi başarılı sonuçları görülünce hizmet üreten işletmelerde de hızla yayılmıştır.

Hizmet sektöründe insan kaynağının en önemli unsur olması, çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Modern yönetim yaklaşımlarının en önce gelen hedefi çalışanların motive edilmesini sağlamak ve başarı şanslarını yükseltici yöntemleri geliştirmek olmuştur. Zira nihai hedef olan üretim artışı da bu şekilde çok daha istikrarlı bir şekilde gerçekleşecektir.

Günümüzde var olan yönetim sistemleri arasında insan faktörünü önceleyen ve onu geliştirmeyi amaçlayan sistem olarak Toplam Kalite Yönetimi öne çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi modelinin başarıyla uygulanabilmesi için en güçlü araçlardan biri iletişim olmaktadır. İletişim, işletme içinde çalışan personeli motive edebilecek her türlü bilgi ve düşüncelerin, görüş ve talimatların, ricaların ve kararlara esas teşkil edecek verilerin hızlı bir şekilde toplanmasında etkili bir araçtır. Böylece konu dönüp dolaşıp "insan" faktörüne gelip dayanmaktadır. Sağlanan her başarı kişiyi daha da motive edecek, işine bağlanması ve daha iddialı hedefler koymasını sağlayacaktır.

Toplam Kalite ile Motivasyon arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon testi sonuçları incelenmiş ve Beşiktaş belediyesi için Motivasyon ile Toplam Kalite arasında çok yüksek düzeyde, Kırklareli belediyesi için ise orta şiddette ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Beşiktaş belediyesi TKY uygulayan, Kırklareli belediyesi ise uygulamayan belediye statüsündedir. Bu bağlamda TKY uygulayan belediyede motivasyonun TKY'ye bağlı olarak çok yüksek şiddette olduğu görülmektedir.

Beşiktaş belediyesi temel alındığında: Motivasyon ile üst yönetim desteği ve yöneticiye güven arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Ayrıca motivasyon ile TKY alt faktörlerinden bilgi kullanımı, tedarikçiler ile ilişki ve sürekli iyileşme arasında çok yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda TKY uygulayan Beşiktaş belediyesinde motivasyon ile TKY ve alt faktörleri arasında ilişkinin yüksek ve çok yüksek düzeylerde olduğu fark edilmiştir.

Kırklareli belediyesi temel alındığında ise: Motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden üst yönetim desteği ve bilgi kullanımı arasında orta şiddette ilişki

bulunmuştur. Ayrıca Motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden orta şiddette ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda TKY uygulamayan Kırklareli belediyesinde motivasyon ile TKY ve alt faktörlerinden yöneticiye güven, tedarikçiler ile ilişki ve sürekli iyileşme arasında düşük şiddette ilişkinin fark olduğu tespit edilmiştir.

“Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışma Közleme (2014) iş yerinde ve işe karşı görev ve sorumluluklarının olumlu olması çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Eken (2012) “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi” adlı çalışmada Toplam Kalite Uygulamalarıyla iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenerek Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından; üst yönetim desteği, çalışanların önerileri ve bilgi kullanımının motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

“Toplam kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: adlı araştırma Aydın (2014) tarafından yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin motivasyon araçları üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Saç (2010) “Toplam Kalite Yönetiminin İş Sonuçlarına Etkisi (Hemşirelerde Bir Uygulama)” adlı çalışmada sağlık sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin iş sonuçlarına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini, Sakarya ilinde kamu hastanesinde görev yapmakta olan Hemşireler oluşturmuştur. Örneklem ise bu hastanede çalışan 150 hemşire olmuştur. Araştırma ön kaynak ve literatür taramasının tamamlanmasının ardından, anket ve gözlem araçları ile desteklenmiştir. Çalışmanın sonucunda takım çalışması, iş performansı ve örgüte bağlılık olumlu yönde etkilerken, iş tatminini etkilemediği görülmüştür. Hasta odaklılığın çalışanların iş sonuçlarını iş tatmini olumlu yönde etkilediği, iş performansı ve örgüte bağlılığı bir etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Sürekli iyileştirme iş tatmini, iş performansını ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

“Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama” adlı çalışma Ulaş (2008) tarafından yapılmıştır. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılmada olduğu gibi çalıştıkları kurumun bir parçası olduklarını hissetmelerinin, onların motivasyonlarına olumlu yansıtıldığı, doğru bir şekilde

düzenlenen ödüllendirme sisteminin de öğretmenlerin hak ettiklerini kazanmalarını sağladığı ve bunun da motivasyona olumlu yansıdığı tespit edilmiştir.

Öneriler

- Toplam Kalite Yönetim çalışmalarının tüm belediyeler tarafından uygulanması konusunda teşvik edilmelidir.
- Çalışanların karar alma sürecine dahil edilmeleri, içsel motivasyonlarını yükselttiği görülmektedir. Çalışanların motivasyonlarının yükselmesi iş alanında verimi artıracaktır. Bu bağlamda belediyelerin teşvik edici olmaları gerekmektedir.
- Yapılan bu çalışma daha da yaygınlaştırılacak çalışmalar yeni araştırmacılar tarafından yapılabilir.
- Hizmet sektöründe insan kaynağının en önemli unsur olması, çalışanların motivasyonuna duyulan ihtiyacı da artırmıştır. Bu bağlamda motivasyon artırıcı etkinliklerin sürekliliği önem arz etmektedir.
- Yerel yönetim çalışanlarının motivasyon ve liderlik konusunda hizmet içi eğitimlere tabi olmaları çalışma ortamındaki verimi arttıracaktır.
- Toplam kalite yönetimi konusunda tüm belediyelerde hizmet içi eğitim uygulamaları yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ÇETİN, Canan, AKIN Besim ve EROL Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**.(2.Baskı), Beta Yayınları, İstanbul, 2000

AKSU Mualla, **Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Birinci Basım, Ankara, 2002

YILMAZ, Nail, OKTAY Tarkan ve ARIKBOĞA Erbay, **Yeniden Yapılanma Sonrasında Belediye Meclisleri: İstanbul Örneği**, Beta Yayın, İstanbul, 2007

BAKAN İsmail ve Büyükbeşe Tuba, **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon**, Pegem Yayınları, Ankara, 2008

BESTERFIELD H.Dale, **Total Quality Managment**, Carol Newjersey ,1999

BİNGÖL Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (5. Baskı) , Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul , 2003

BOLAT Tamer ,“**Toplam Kalite Yönetimi**” Beta Basım Yayım Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul, 2000

BOZKURT Rıdvan ve ODAMAN Aynur, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, No: 549, İkinci Basım, Ankara, 1996

BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, **İşletme Yönetimi**, (6. Baskı) Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2010

CAN Halil, KAVUNCUBAŞ Şahin, **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Siyasal Kitapevi, Ankara 2005

DEMİRCİ Hüseyin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2010

DOĞAN, Elife, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Akademyplus Yayınları, Ankara, 2002

DÜREN, A. Zeynep, **2000’li Yıllarda Yönetim**, 2. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul 2002

EFİL İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 2006

EKİN Nusret, **Endüstri İlişkileri**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No: 254, 1979

- ELMACI Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Kütahya, 2000
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Yenilenmiş 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 1993
- EREN Erol, **Yönetim ve Organizasyon** (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, İstanbul, 2004
- ERSEN Haldun, **“Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite”**, Soyak Yayıncılık , 2004
- ERTUĞRUL İrfan, **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri**. İstanbul: Hünkar Ofset Yayınları, 2004
- FALAY Nihat ve Varcan Nezih, **Yerel Yönetimler**, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2008
- GENÇ Nurullah, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, (2. Baskı), Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş, Ankara, 2010
- GÖZLÜ Sıtkı, **“Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”**, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uniform Matbaacılık, İstanbul, 1994
- HAGEMANN Gisela, **Motivasyon El Kitabı** , (1. Baskı), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul ,1995
- KARAMAN Füsün, **İşletmede Motivasyon Ve Verimlilik**, Etap Yayınevi, 1. Baskı, İstanbul, 2010
- KARASAR Niyazi. **Araştırmada Rapor Hazırlama**, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd. , Ankara ,1994.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi** , Kalder Yayınları, İstanbul ,1998
- KESER Aşkın, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Akademi, İstanbul, Nisan, 2006
- KINGİR Said, **Toplam Kalite Yönetimi** ,Nobel Yayınlar, Ankara ,2006
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 12.B., Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010
- ÖZEVREN Mina , **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İkinci Basım, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No:349, İstanbul, 2000

ÖZGENER Şevki, “**Toplam Kalite Yönetimi**”, (Modern Yönetim Teknikleri: Ders Notları, Editör: Aykut Bedük İçinde), Damla Ofset, Konya, 2003

ÖZKAN Yılmaz, **Toplam Kalite**, Birinci Basım, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2005

ÖZTEMEL, Ercan, **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi**, Değişim Yayınları, Adapazarı, 2001

SERARSLAN M.Zahit, KEPOĞLU Abdurrahman, **Spor İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Morpa Kültür, Yayınları, İstanbul, 2006

ŞALE İsmail, **Adım Adım Toplam Kalite Uygulamaları**, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001

ŞİMŞEK M. Şerif, ÇELİK Adnan, AKGEMİCİ Tahir, **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**, 4. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya , 2005

ŞİMŞEK Muhittin, **İş Hayatında Önce İnsan**, İstanbul, 2014

ŞİMŞEK Muhittin, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, Birinci Basım, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2002

US Ahmet Talat, **İşletmelerde Motivasyon**, İgiad Yayınları, İstanbul,2007

ÜNSALAN Erdal, ŞİMŞEKER Bülent, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006

YATKIN Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, İkinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004

YENERSOY Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayıncılık, İstanbul ,1997

YILDIRIM Hasan Ali, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Birinci Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002

YILMAZ Erol, **Bilgi Merkezlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Alp Yayınevi, Ankara, 2005

YÜKÇÜ Süleyman, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999

YÜKÇÜ Süleyman, **Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi**, Anadolu Matbaacılık, Vizyon Eğitim ve Danışmanlık, İzmir, 1999

Makaleler

AĞCA Veysel, ERTAN Hayrettin, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", Afyon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi** (C.X ,S II), 2008

ALKIŞ Hüseyin, "Yükseköğretimde TKY'nin Üst Yönetimin Liderliği İlkesine Akademik Personelin Bakışı", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.1, S.1, 2009

BOZKURT Rıdvan, "Kalitenin Esasları ve Deming'in Ondört İlkesi", **Verimlilik Dergisi**, 23/3, 1993

BUMİN Birol, ERKUTLU Hakan, Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri Politikaları. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.4/1, 2002

ÇUKURÇAYIR Akif, "Yerel Yönetimlerde Değişim; Bürokratik Örgütten Hizmet İşletmesine Doğru, **Sayıştay Dergisi**, S.73, 2009

DEMİRCAN Esra Siverekli, "Yeni Ekonomik Düzendeki Küreselleşme, Yerelleşme Bağlamında Belediyelerde Yeni Mali Yönetim Anlayışı" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı 29, Aralık-Temmuz, 2007

DONNA Summers, C.S.,QUALITY Management, Creatingand Sustaining Organizational Effectiveness, 2.B., Pearson Education International, New Jersey, 2009

ERDEM Ali Rıza, "Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları ".**Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 4, 1998

ERDEM Barış, "İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı; Kıyaslama (Benchmarking)" Yazınsal Bir İnceleme, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.9, S.15 (2006)

FERNANDO Criado, ARTURO Calvo-Mora, ExcellenceProfiles in Spanish FirmsWithQuality Management Systems, **Total Quality Management**, 20/6. , 2009

GATISS, Gordon, F.,TotalQuality Management, A Total QualityApproach, **Cassell British Library Cataloguing-in-Publication Data** , London, 1996

JACKSON John, H., And J. Keaveny. Timothy, SuccessfulSupervision ,Prentice-HallInc.,EnglewoodCliffs, New Jersey, 1980

JEWELL L.N., Contemporary Industrial/ Organizational Psychology ,**West Publishing Co.** , Minnesota ,1985

ÖZŞEN Tayfur, "Toplam Yönetim Kalitesi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı 421, 1998

RUSSEL C.Burrill And Johannes Ledolter, Achieving Quality Through Continual Improvement ,**John Wiley&SonsCo.** , New York, 1999

SARAN Ulvi, GÖÇERLER Ahmet, "Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, **Türk idare Dergisi**, 1998

ŞAHİN Ali, "Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2004

UYAN Mehmet, KARAKÖSE Kubilay, Yapı Denetiminde Kalite Kontrol Laboratuvarlarının Yeri ve Kalite Yönetim Sistemlerinin Kurulması. **TMH Türkiye Mühendislik Haberleri**. 426/4., 2003

Tezler

AÇAN Halil İbrahim, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2016 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.

ALKIŞ Hüseyin, "Frederick Herzberg'in Çift Etmen (Hijyen-Motivasyon) Kuramının İşgörenin İş Tatminine Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama " , Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2008 , **(Yayımlanmış Doktora Tezi)** .

ASLAN Tolga, Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Alanındaki Uygulamaların Değerlendirilmesi, Kahramanmaraş, 2007 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ATMACA Yasemin, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Belediyelerde Kamu Yönetimi Anlayışı Değişimi: Konya Büyükşehir Belediyesi Örneği, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2012 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

AYDIN Çiğdem, Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: İlaç Üzerine Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

AYSU Sevgün, Belediyelerde Motivasyon ve Verimlilik: Çanakkale Belediyesi Örneği, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale, 2013 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

BAYRAKDAR Birsen, Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bandırma Belediyesi Örneği, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2016 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

BEKTAŞ Nur Belkıs, Belediye Hizmetlerinin Sunumunda Belediye Şirketlerinin Yeri ve Değerlendirilmesi(İstanbul Büyükşehir Belediyesi Şirketlerinin İncelenmesi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

BOZLAĞAN Recep, Belediyelerde Örgüt Geliştirme (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2001 , **(Yayımlanmış Doktora Tezi)** .

COŞĞUN Melek ,“Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)”, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2010 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ÇETİNTÜRK Veli Ercan, Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi: Antalya Büyükşehir Belediyesi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

EKER Adnan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2012 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ER Hüseyin, Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları İlişkisi, , Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

GÜNBATAN Ayhan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama , İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2006 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

GÜNER Merve Burcu, Çalışanların Yetenek Yönetimi Algısının İş Motivasyonuna Etkisi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

HÖKELEK Senay, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulama Örneği, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2002, **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

KAPTAN K. Bülent, Toplam Kalite Uygulamalarının Örgütün Sahip Olduğu İnsan Kaynakları Üzerine Etkisi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

KERMAN Evren, İş Motivasyonu ve Sonuçları: Bir Uygulama, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

KESKİN Burcu, Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri , Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

KÖSE Mehmet Fatih, “Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliğe Bakış Açılı ve Yöneticiliği Tercih Nedenleri”, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2008 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

KÖZLEME Funda, Toplam Kalite Yönetiminin İncelenmesi ve Çalışan Tatmini Üzerine Bir Uygulama, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İstanbul, 2014 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

OYSAL Emel, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi , Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul , 2010 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ÖZGÖR Burçin ,Toplam Kalite Yönetiminin İşgören Performansı Üzerine, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ÖZGÜL Mustafa, Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Etkilerinin Analizi: Dikmen Belediyesi Örneği, KKTC Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, Isparta, 2014 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

SAÇ Gülhan, Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin İş Sonuçlarına Etkisi: Hemşirelerde Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

ULAŞ Okan, Toplam Kalite Yönetiminin Motivasyona Etkisi ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2008 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

UZ Dilber Gürsoy, “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdöleme Araçları ile Öğretmenlerin Güdölenme Düzeylerinin İlişkisi”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

YEŞİLKAYA Şükrü, “Öğretmenleri Yönetici Olmaya Güdöleyen Etkenler” , Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007 , **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)** .

YILDIZ Feyyaz, Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Yönetim Muhasebesi İşlevlerinde Meydana Getirdiği Değişimin İncelenmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2001 , **(Yayımlanmış Doktora Tezi)** .

EKLER

TOPLAM KALİTE İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Sayın katılımcı,

Belediyelerde toplam kalite yönetimi ilkelerinin motivasyon ile ilişkisini inceleyen bir araştırma yapmaktayız. Bu çalışmadan elde edilen veriler akademik çalışmada kullanılacaktır. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar, katılımınız ve değerli zamanınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Orhan İSCAN

Seda SAYIN
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyet** : () Kadın () Erkek
2. **Medeni Durumunuz** : () Evli () Bekar
3. **Yaşınız** : () 25 ve daha az
() 26-35
() 36-45
() 46-55
() 56 ve Üstü

4. **Eğitim Durumunuz** : () Herhangi bir örgün eğitim kurumundan mezun olmadı

() İlkokul/Orta Okul

() Lise

() Üniversite

() Lisansüstü/Doktora

5. **Mesleki Kıdeminiz** : () 1-5 Yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üstü

8. **İşarkadaşlarınızdan destek görüyor musunuz?**

() evet () hayır

9. **Üstlerinizden takdir görüyor musunuz?**

() evet () hayır

10. Sizce aldığınız ücret yeterli mi?
 () evet () hayır

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	TOPLAM KALİTE İLE MOTİVASYON İLİŞKİSİ					
1	Bütün çalışanlar Kalite'ye olan ihtiyacın farkındadır.	()	()	()	()	()
2	Sürekli kalite geliştirme örgütün önemli bir hedefidir.	()	()	()	()	()
3	Üst yönetim iyileştirme için önerilere açıktır ve gerekli aksiyonları alır.	()	()	()	()	()
4	Üst yönetim çalışma alanını iyi bir yer haline getirmek için çaba harcar.	()	()	()	()	()
5	Bölümümdeki üst yöneticiler kalite geliştirmek için açık hedefler koyarlar.	()	()	()	()	()
6	Yöneticiler performansımızı arttırmak için değişiklikler planlarlar.	()	()	()	()	()
7	Bütün çalışanlar görev ve sorumluluklarının farkındadır.	()	()	()	()	()
8	Çalışanlar sık sık amirlerine ve yöneticilerine çalışma şartlarını (iş güvenliği, çalışanlaradavranış şekli,dinlenme odaları vs.) iyileştirilmesi konusunda önerilerde bulunur.	()	()	()	()	()
9	Yapılan öneriler yönetim tarafından dikkate alınır ve uygulanır.	()	()	()	()	()
10	Daha iyi çalışma şartlarıyla ilgili öneriler yönetim tarafından uygulanır.	()	()	()	()	()
11	Çalışanlar, amirlerine ve yöneticilerine işlerin daha verimli yapılabilmesi için önerilerde bulunur.	()	()	()	()	()
12	İşimizi daha iyi yapabilmek ve kendimizi geliştirmek için yönetime öneride bulunurum.	()	()	()	()	()
13	Yaptığımız işlerin kalitesinin takibi için tablolar kullanırız.	()	()	()	()	()
14	Departmanım yaptığımız iş ve hizmetlerin kalitesiyle ilgili bilgi toplar.	()	()	()	()	()
15	İş takibi ve iş gelişimi için departmanım toplanılan bilgilerin depolanmasını sağlar.	()	()	()	()	()
16	Departmanın işin gerçekleştiği zamanla ilgili bilgi toplar.	()	()	()	()	()
17	Yaptığım işin kalitesini ölçmek için çalışma alanımda kayıtlar tutarım.	()	()	()	()	()
18	Dış tedarikçilerden temin ettiğimiz hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	()	()	()	()	()
19	Diğer departmanlardan temin ettiğimiz hizmetler/malzemeler ihtiyaçlarımı karşılar.	()	()	()	()	()
20	İhtiyaç duyduğum destek ve malzemeler zamanında ve sipariş ettiğim gibi ulaştırılır.	()	()	()	()	()
21	İşimi iyi yapmama yetecek alet ve ekipmanlara sahibim.	()	()	()	()	()
22	İş arkadaşlarım yaptıkları işin kalitesini iyileştirmek için çaba sarf ederler.	()	()	()	()	()
23	İş arkadaşlarım kalite iyileştirmeyi kendi sorumlulukları olarak benimserler.	()	()	()	()	()

24	İş arkadaşlarım yaptıkları işi daha iyi yapmanın yollarını ararlar.	()	()	()	()	()
25	İş arkadaşlarım hizmet alan kişilerin kim olduğunu bilirler.	()	()	()	()	()
26	İşimi yaparken hizmet alan kişileri düşünürüm.	()	()	()	()	()
27	Çalışma arkadaşlarım sıklıkla, hizmet alan kişilere verdikleri hizmeti düşünürler.	()	()	()	()	()
28	Yönetim çalışanlarla iletişim kurmada başarılıdır.	()	()	()	()	()
29	İşyerimde çalışanların performansını artırması için çalışanlar takdir edilir ve övülür.	()	()	()	()	()
30	Bütün olarak bakıldığında,belediyemizde üst yönetime güven duyar ve itimat edersiniz.	()	()	()	()	()
31	Yüksek performans gösteren çalışanlar daha fazla zam, prim, bonus gibi maddi ödüller alırlar.	()	()	()	()	()
32	Belediyemizdeki departmanlar arasında zayıf bir iletişim vardır.	()	()	()	()	()
33	Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	()	()	()	()	()
34	Amirim çalışanlarının çalışma ortamını iyi yapabilmek için sahip oldukları yeteneklerine güvenir.	()	()	()	()	()
35	Amirim ile problemleri ve kötü durumlar hakkındaki düşüncelerimi serbestçe paylaşabilirim.	()	()	()	()	()
36	Belediyede çalışanlar, makul olan her türlü fikri hiç bir korku duymadan söyleyebilirler.	()	()	()	()	()
37	İhtiyaç olduğunda şikayet olanaklarının olması ve adil çözümler bulunması motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
38	Çalışma ortamındaki çatışmalarda yöneticilerin uzlaşıcı olarak müdahale etmesi motivasyonu artırır.	()	()	()	()	()
39	Kişiyeye verilen sorumluluk ve yetkinin dengeli dağıtılması motive edici faktördür.	()	()	()	()	()
40	Çalışan her bireye aynı yönetim yöntemi uygulanması gerekir, kişisel farklılıkların iş alanında fazla etkisi yoktur.	()	()	()	()	()
41	Kendimi yaptığım işte ispatlamam ve tanınmam motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
42	Bireysel motivasyon için amirlerimle olan ilişkilerimin iyi olması önemlidir.	()	()	()	()	()
43	Bulduğum kurum için önemli bir iş yapıyor olmak motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
44	İş arkadaşlarımla olumsuz davranışları çalışma motivasyonumu azaltır.	()	()	()	()	()
45	Hizmet içi eğitim ve terfi olanaklarının yetersizliği motivasyonumu etkiler.	()	()	()	()	()
46	Mesleki gelişim ve bilimsel çalışmalara yönelik yöneticilerin verdiği destek motivasyonumu etkiler.	()	()	()	()	()
47	Görev dağılımının belirgin ve adil olması motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
48	Ücretle beraber verilen döner sermaye ödemelerinin adil olması motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
49	Yaptığım işte yaratıcılığımı kullanabilmem motivasyonumu etkiler.	()	()	()	()	()
50	Yönetimde alınan kararlara katılmam motivasyonumu etkiler.	()	()	()	()	()
51	Uygulanan performans değerlendirme sistemi motivasyonumu etkiler.	()	()	()	()	()
52	Çalışmalarımın takdir edilmesi ve duyulan başarı hissi motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
53	Yetenek ve becerilerimi kullanmama izin verecek bir kurumda çalışmak benim için önemlidir.	()	()	()	()	()
54	Kendi kendini motive eden bir insan olduğumu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
55	Mesleğimi farklı bir kurumda yapmak isterdim.	()	()	()	()	()

56	İş ortamımın ve mesleğimin şartlarının gelecek zamanda daha iyi olacağı kanaatindeyim.	()	()	()	()	()
57	Hizmet alan vatandaşlardan aldığım olumlu tepkiler bana mesleğimin zorluklarını unutturup motivasyonumu artırır.	()	()	()	()	()
58	Şartlar daha iyi olsa daha iyi bir çalışan olurum.	()	()	()	()	()
59	Ekonomik güven motivasyon için önemlidir.	()	()	()	()	()
60	İş yükümün fazla olması motivasyonumu olumsuz etkiler.	()	()	()	()	()

